

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

***“La cultura organizacional en relación a la satisfacción del cliente de la Empresa Eléctrica
Quito”***

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial

Autor: José María Rodríguez Mera

Tutora: Dra. Sylvia Guerrero Lana

Promoción: 1986 - 1987

Quito - 2014

AGRADECIMIENTOS

Aprovecho el presente espacio para agradecer a la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad Central del Ecuador, de manera especial a las doctoras Elsa Bimos Ortega y Sylvia Guerrero Lana, por su apoyo, confianza en la realización del presente trabajo, y su capacidad para guiar mis ideas.

De igual manera, agradezco a la Empresa Eléctrica Quito, institución que me sirvió como fuente primaria de información, para plantear y culminar este proyecto de titulación.

Adicionalmente, a la participación de diferentes personas, que contribuyeron con sus importantes opiniones y que colaboraron directamente para el desarrollo del presente trabajo, expreso mi reconocimiento y sinceros agradecimientos.

DEDICATORIA

A Dios, a mi esposa María del Carmen y a mis hijas Karina, Cristina y Michelle, por brindarme su fortaleza y su amor. Sobre todo por ser siempre la fuente de inspiración que me motiva a seguir adelante.

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 02 de octubre del 2014

Yo, José Rodríguez Mera, autor de la investigación, con cedula de ciudadanía N° 170561325-3, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación: “La cultura organizacional en relación a la satisfacción del cliente de la Empresa Eléctrica Quito”, es original y de mi autoría; de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,



C.C. 1705613253

Correo: jrodriguez@eeq.com.ec

AUTORIZACIÓN DE AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, José Rodríguez Mera en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre " La cultura organizacional en relación a la satisfacción del cliente de la Empresa Eléctrica Quito", autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 02 de octubre del 2014



C.C. 1705613253

Correo: jrodriguez@eeq.com.ec

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de Investigación de Psicología Industrial, específicamente Cultura Organizacional y Atención al Cliente. El objetivo fundamental es determinar la relación de la Cultura Organizacional con la Satisfacción del Cliente de la Empresa Eléctrica Quito. La fundamentación teórica parte del criterio de Idalberto Chiavenato, quien considera que la Cultura Organizacional es “una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, en forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.” La hipótesis plantea demostrar que la cultura organizacional del personal que labora en las agencias de la zona urbana de la Empresa Eléctrica Quito, tiene relación directa con el nivel de satisfacción del cliente. Investigación correlacional, no experimental. La conclusión general, de acuerdo a los resultados es que si existe relación entre la cultura organizacional y la satisfacción del cliente. La recomendación plantea utilizar el estudio de la cultura organizacional, como herramienta estratégica para mejorar la atención al cliente.

CATEGORÍAS TEMÁTICAS

PRIMARIA: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

SECUNDARIA: CULTURA ORGANIZACIONAL

DESCRIPTORES:

CULTURA ORGANIZACIONAL, CUESTIONARIO WENS

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, CUESTIONARIO

EMPRESA ELECTRICA QUITO, AREA DE ATENCION AL CLIENTE

DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

SUMMARY OVERVIEW

Investigation Project on Industrial Psychology, specifically on Organizational Culture and Customers' Attention. Its main objective is to determine the relationship on Organizational Culture with Customers' Satisfaction of Empresa Electrica Quito. The theoretical foundation is part Idalberto Chiavenato's criterion, who considers that the Organizational Culture is "a way of life, a system of beliefs, values and expectations in the form of interaction and relationships, all representative of a particular organization". The hypothesis states to demonstrate that the organizational culture of working staff in the agencies of the urban area of Empresa Electrica Quito is directly related to the level of customer satisfaction. Co-relational, non-experimental Research. The general conclusion, according to the results is that it exists a co-relation between organizational culture and customer satisfaction. The recommendation proposes using the study of organizational culture as strategic tool to improve customer service.

THEMATIC CATEGORIES

PRIMARY: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

SECONDARY: ORGANIZATIONAL CULTURE

DESCRIPTORS:

ORGANIZATIONAL CULTURE, WENS QUESTIONNAIRE

CUSTOMERS' SATISFACTION QUESTIONNAIRE

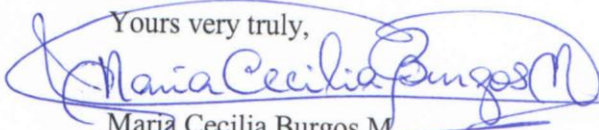
EMPRESA ELECTRICA QUITO, CUSTOMERS' ATTENTION AREA

GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

Hereby I certify that I have translated totally and fully the above Summary Overview of Thesis titled "Organizational Culture in relation to Customers' Satisfaction of Empresa Electrica Quito", written by Mr. Jose Maria Rodriguez Mera, I.D. 170561325-3, student at Psychology Sciences Faculty, Central University of Ecuador. To validate this translation process, please find attached a copy of my identification card.

Yours very truly,



Maria Cecilia Burgos M.
I.D. 1710347095

Translator

TABLA DE CONTENIDOS

A. PRELIMINARES

AGRADECIMIENTOS	ii
DEDICATORIA	iii
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD	iv
AUTORIZACIÓN DE AUTORÍA INTELECTUAL	v
RESUMEN DOCUMENTAL	vi
SUMMARY OVERVIEW	vii
TABLA DE CUADROS	xi
TABLA DE ILUSTRACIONES	xi
TABLA DE GRÁFICOS	xii

B. INFORME FINAL DE TRABAJO DE TITULACION

INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del Problema	2
Preguntas	3
OBJETIVOS	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Justificación e Importancia	4
MARCO TEÓRICO	6
Introducción	6
CAPÍTULO I	7
CULTURA ORGANIZACIONAL	7
1.1. ¿Qué es Cultura Organizacional?	7
1.2. Características Relevantes	9
1.3. Importancia de Conocer la Cultura Organizacional	10
1.4. ¿Qué Hacen las Culturas?	12
1.5. La Cultura Como Obstáculo	13
1.6. ¿Cómo se crea y Sostiene una Cultura?	14
1.7. ¿Cómo Aprenden la Cultura los Empleados?	16
1.8. Creación de una Cultura Organizacional Ética	17
1.9. Creación de una Cultura Organizacional Positiva	18
1.10. Desarrollo de las Fortalezas del Empleado	18
1.11. Premiar más que Castigar	19
1.12. Énfasis en la Vitalidad y el Crecimiento	19
1.13. Límites de una Cultura Positiva	19

1.14.	Espiritualidad y Cultura Organizacional.....	20
1.15.	Implicaciones para los Gerentes.....	21
1.16.	El Modelo Entorno/ Ser Humano/ Materialidad	22
1.17.	La Relación con el Entorno y los Valores Asociados.....	23
1.18.	El Lugar de la Dimensión Humana	23
1.19.	El Territorio de la Materialidad.....	23
1.20.	Cultura e innovación empresarial.....	24
1.21.	Cultura de innovación y gestión por competencias	25
1.22.	Cultura Organizacional y Orientación al Cliente	26
CAPITULO II.....		28
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		28
2.1.	Definiciones	28
2.2.	Percepciones del Cliente.....	28
2.3.	Satisfacción y Calidad	29
2.4.	Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente.....	29
2.5.	Atención al Cliente en Empresas de Servicios.....	31
2.6.	Teoría de los dos Factores de Herzberg.....	32
2.7.	Valoración de la calidad del servicio.....	32
2.8.	Modelo Servqual	33
CAPÍTULO III		34
LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO ASPECTOS DE CULTURA.....		34
3.1.	Descripción General	34
3.2.	Misión.....	35
3.3.	Visión	35
3.4.	Valores.....	35
3.5.	Objetivos Rectores	35
3.6.	Procesos	35
3.7.	Gerencia de Comercialización	36
3.8.	Matrícula.....	36
3.9.	Facturación.....	36
3.10.	Recaudación.....	36
3.11.	Control de Pérdidas Comerciales	37
3.12.	Control de medidores	37
3.13.	Atención al cliente.....	37
3.14.	Medición de la Satisfacción del Cliente en la EEQ.....	38
3.15.	Indicadores Internos	40
3.16.	Indicadores de los procesos comerciales	41

HIPOTESIS	42
Definición Conceptual	42
Definición Operacional	42
MARCO METODOLÓGICO	43
Tipo de investigación	43
Diseño de la investigación.....	43
Enfoque de la investigación.....	43
Población y Muestra	43
Métodos técnicas e instrumentos utilizados	45
RESULTADOS	47
Levantamiento de la Información	47
Calificación Cuestionario W.E.N.S.	48
Resultados Aplicación Cuestionario W.E.N.S.....	49
Encuesta de Satisfacción del Cliente E.S.C.....	57
Aplicación de la Encuesta de Satisfacción de Cliente.....	57
Resultados Aplicación de la Encuesta de Satisfacción de Cliente.....	58
COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS.....	66
“LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO”	66
Aspectos Generales	66
Decisión	71
Análisis y Discusión de Resultados	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
Conclusiones	74
Recomendaciones	74
C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
Tangibles	76
Virtuales	77
ANEXOS	78
Anexo 1: Plan del Proyecto Aprobado.....	78
Anexo 2: Glosario Técnico.....	86
Anexo 3: Cuestionario W.E.N.S.....	87
Anexo 4: Cuestionario Evaluación del Servicio de Atención al Cliente.....	96
Anexo 5: Evaluación del Servicio de Atención al Cliente	97

TABLA DE CUADROS

Tabla 1. Definición Operacional	42
Tabla 2. Número de transacciones por agencia	44
Tabla 3. Número de encuestas a ser aplicadas por agencia	45
Tabla 4. Validación Encuesta de Satisfacción del Cliente de acuerdo a metodología Moriyama	46
Tabla 5. Baremo para calificación Cuestionario W.E.N.S.	48
Tabla 6. Oficinistas de Atención al Cliente aplicados en cuestionario W.E.N.S.	49
Tabla 7. Puntajes promedio por factor e interpretación cuestionario W.E.N.S.	49
Tabla 8. Puntaje total por agencia y por factor evaluado cuestionario W.E.N.S.	50
Tabla 9. Porcentajes por agencia y factor evaluado cuestionario W.E.N.S.	50
Tabla 10. Número de clientes de la EEQ que se aplicó la Encuesta de satisfacción del cliente	57
Tabla 11. Puntajes totales por agencia y factor evaluado Encuesta de satisfacción del cliente.....	58
Tabla 12. Porcentajes por agencia y factor evaluado Encuesta de satisfacción del cliente	59
Tabla 13. Puntajes promedio cuestionario W.E.N.S. por agencia y factor evaluado	66
Tabla 14. Puntajes promedio Encuesta de satisfacción del cliente por agencia y factor evaluado ..	66
Tabla 15. Coeficiente de Correlación r	69
Tabla 16. Puntajes promedio Cultura Organizacional vs. Satisfacción del Cliente	69
Tabla 17. Prueba χ^2 entre los test de cultura organizacional y satisfacción del cliente	71

TABLA DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Relación entre Cultura organizacional y Satisfacción del cliente.	3
Figura 2. Cultura organizacional.....	11
Figura 3. Formación de la cultura organizacional.....	15
Figura 4. Creación de una cultura organizacional positiva.....	20
Figura 5. Modelo Cudicio de Cultura Organizacional	22
Figura 6. Pirámide de la cultura organizacional.	24
Figura 7. Innovación Es Posible Con Cultura Empresarial	25
Figura 8. Los elementos constitutivos de una competencia personal.....	26
Figura 9. Percepción de la calidad y satisfacción del cliente.....	29
Figura 10. La satisfacción del cliente.....	31
Figura 11. Teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente.	32
Figura 12. Aspectos de la cultura en la Empresa Eléctrica Quito.....	34
Figura 13. Procesos que conforman la cadena de valor.	36
Figura 14. Agencia Mariana de Jesús.....	38
Figura 15. Ejemplo de cuadro de resultados.....	40
Figura 16. Ejemplo matriz de apoyo a la definición de acciones de mejora.	40
Figura 17. Campana de Gauss validación de resultados.	71

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Puntajes promedio por factor cuestionario W.E.N.S.	51
Gráfico 2. Puntajes promedio por agencia cuestionario W.E.N.S.	52
Gráfico 3. Cantidad de respuestas cuestionario W.E.N.S.	52
Gráfico 4. Puntajes de agencia Aeropuerto en relación al promedio general.	53
Gráfico 5. Puntajes de agencia Centro en relación al promedio.	53
Gráfico 6. Puntajes de agencia Chiriyacu en relación al promedio.	54
Gráfico 7. Puntajes de agencia El Condado en relación al promedio.	54
Gráfico 8. Puntajes de agencia El Inca en relación al promedio.	55
Gráfico 9. Puntajes de agencia Las Casas en relación al promedio.	55
Gráfico 10. Puntajes de agencia Mariana de Jesús en relación al promedio.	56
Gráfico 11. Puntajes agencia Sur en relación al promedio.	56
Gráfico 12. Puntajes promedio por factor encuesta de satisfacción del cliente.	60
Gráfico 13. Puntajes promedio por agencia.	60
Gráfico 14. Puntajes totales Encuesta de satisfacción del cliente por factor y nivel.	61
Gráfico 15. Puntajes agencia Aeropuerto con relación al promedio.	62
Gráfico 16. Puntajes agencia Centro con relación al promedio.	62
Gráfico 17. Puntajes agencia Chiriyacu en relación al promedio.	63
Gráfico 18. Puntajes agencia El Condado en relación al promedio.	63
Gráfico 19. Puntajes agencia El Inca en relación al promedio.	64
Gráfico 20. Puntajes agencia Las Casas en relación al promedio.	64
Gráfico 21. Puntajes agencia Mariana de Jesús en relación al promedio general.	65
Gráfico 22. Puntajes agencia Sur en relación al promedio general.	65
Gráfico 23. Comparación de resultados por agencia entre el cuestionario W.E.N.S. y la Encuesta de satisfacción del cliente.	67
Gráfico 24. Puntajes de los factores de la cultura organizacional por agencia.	67
Gráfico 25. Puntajes de los factores de atención al cliente por agencias.	68
Gráfico 26. Correlación de valores entre las variables Cultura organizacional y Satisfacción del cliente.	70

B. INFORME FINAL DE TRABAJO DE TITULACION

INTRODUCCIÓN

Un eficiente sistema de gestión de calidad en una organización, toma al cliente como punto de inicio y de fin en la producción de un bien o servicio, producción que es llevada a cabo por una serie de actividades desarrolladas sobre un conjunto de elementos coordinados clave (personal, procesos, estructura y estrategias organizacionales), de tal manera que el resultado sea un cliente satisfecho.

Alcanzar la satisfacción del cliente a través de la producción de un bien o servicio de calidad, es una de las metas de toda empresa u organización; sin embargo, muchos coinciden que ese accionar tiene un grado de complejidad mayor, cuando la misión consiste en ofrecer un intangible.

Como se mencionó en el párrafo inicial, uno de los elementos clave que permitirán a la empresa llegar hacia un “servicio de calidad”, es el personal que la conforma, dado que este elemento se encuentra presente en todo el proceso de producción y desarrollo del servicio; es así como, al igual que se puede analizar en una empresa lo referente a sus componentes, procesos, estructura, o los resultados de su gestión medidos a través del cliente, también es posible examinar las distintas dimensiones de percepción del medio ambiente laboral del individuo que es parte de dicha organización.

Así, resulta evidente que la presencia de un apropiado clima organizacional, no solo muestra los supuestos acerca de la naturaleza de la organización, sino también las repercusiones positivas o negativas en el desempeño del personal que es el elemento más importante en ella, y por lo tanto su nivel de eficiencia y productividad.

El presente estudio toma el caso de la Empresa Eléctrica Quito, EEQ. Su misión exige proporcionar calidad, en tres elementos: el producto, el servicio técnico y el servicio comercial; entre los componentes atribuibles al servicio comercial, posiblemente el más representativo, se encuentra el de atender los requerimientos del cliente, actividad que es gestionada en todas las agencias de atención al cliente, tanto urbanas como periféricas, ubicadas en el área de concesión de la EEQ.

Es por esta razón, que el presente estudio está destinado a comprobar la existencia de la relación entre la satisfacción del cliente con la calidad del servicio que se está proporcionando, aspecto que mayoritariamente es atribuible al talento humano, sus actitudes y comportamiento.

Planteamiento del Problema

El mundo globalizado en que vivimos actualmente se caracteriza por sus constantes cambios; siendo la globalización un proceso de continua afectación económica, tecnológica, social y cultural a escala planetaria, afecta a las sociedades y por lo tanto a las empresas que se desarrollan en ella. De esta manera, los actores del aparato productivo local en el contexto de la globalización, se han transformado en puertas de acceso y enlace a la economía global, insertándose en redes que suponen mayor competitividad, y por consiguiente exigiéndose a sí mismos una alta capacidad de adaptación a las circunstancias como un requisito indispensable para sobrevivir. En esta dinámica, el cambio es necesario, permanente e indispensable, tanto para el individuo como para las organizaciones, mismas que buscan los elementos y los medios para llegar a la excelencia.

En este sentido, la ventaja competitiva en una empresa de servicios, se vería medida con la fórmula perfecta de los elementos adecuados, siendo en muchas ocasiones su componente de diferenciación, el talento humano que la conforma, medido en términos de cultura organizacional. “Es probable que el desempeño y satisfacción de los trabajadores sean mayores si sus valores se ajustan con la empresa”. (Robbins & Judge, 2009, p.127).

La reflexión de estos temas, ha conducido al desarrollo de teorías, normas, procedimientos y modelos que han surgido y evolucionado a través del tiempo, y cuyo objetivo es el de ayudar a las organizaciones a enfrentar los cambios propios de la globalización, es así, como aparecieron los términos de: calidad total, reingeniería, justo a tiempo, entre otros conceptos que brindan a las empresas los medios necesarios para incursionar en diferentes estrategias de competitividad.

Sin embargo, los últimos modelos gerenciales, técnicas y teorías que han surgido, no dejan de mencionar el sentido estratégico que posee la cultura organizacional, considerando al estudio de ésta, como uno de los procedimientos efectivos para adecuar los cambios empresariales a la dinámica del entorno, pues se analiza el sistema de valores, creencias, objetivos, que una organización posee. “Donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional” (Davis y Newstrom, 2000, p.10)

El presente estudio hace referencia al caso de la Empresa Eléctrica Quito, misma que siendo una empresa de distribución de energía eléctrica, cuya misión, visión y valores, está regida por una normativa externa regulada por el Estado Ecuatoriano, y una normativa interna que corresponde al Sistema de Gestión de la Calidad, Norma ISO 9001:2008, aspectos que nos hacen suponer cierta cultura organizacional que se ha ido desarrollando a lo largo de los años y que será

estudiada en los siguientes apartados; a esto se debe sumar que al ser una empresa de servicio público, su labor gira sustancialmente en función de la satisfacción del cliente.

La satisfacción de quienes reciben los servicios de la EEQ., se transforma en el punto focal, necesario para medir, implementar y/o incrementar los distintos indicadores de calidad, mismos que servirán fundamentalmente para concretar los objetivos institucionales de servicio y mejorar los niveles de satisfacción del cliente; cuestión última, que depende precisamente del comportamiento del personal que atiende sus requerimientos. En este sentido, resulta imprescindible estudiar elementos de comportamiento organizacional, relacionados con valores del recurso humano, con el fin de optimizar procedimientos y actividades específicos, que arrojen resultados óptimos de calidad en cuanto al servicio brindado, que en el presente trabajo corresponden a la cultura organizacional en relación a la satisfacción del cliente.

En función de lo mencionado, se genera la hipótesis de la existencia de una relación aparentemente directa entre el nivel de satisfacción del cliente y la cultura organizacional; así, los elementos de análisis para el caso del presente estudio, son por un lado el personal que labora en las agencias urbanas de atención al cliente de la EEQ., cuyas actitudes, normas, valores, creencias y conductas conforman la cultura organizacional, y por otro, los clientes que reciben los servicios de la empresa, creándose la siguiente relación:

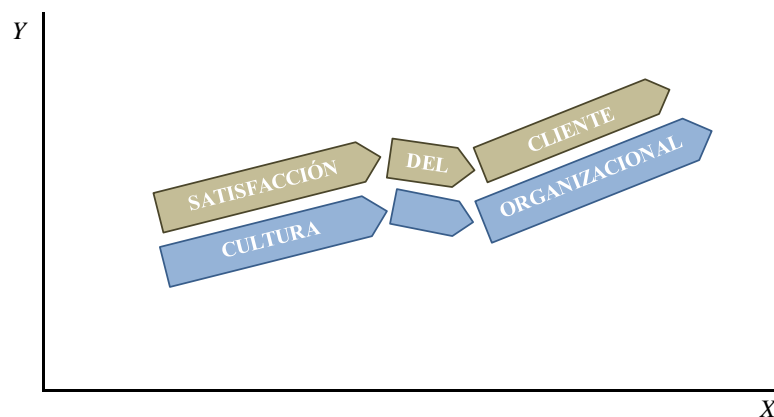


Figura 1. Relación entre Cultura organizacional y Satisfacción del cliente.

Fuente: elaboración propia.

Preguntas

- ¿Existe una relación entre la cultura organizacional del personal que labora en las agencias de atención al cliente, zona urbana de la EEQ; respecto de la satisfacción de los clientes que concurren diariamente a presentar y gestionar sus requerimientos en esas agencias de la EEQ?

- ¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional del personal que labora en las agencias de atención al cliente, zona urbana, de la EEQ?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente que concurre a las agencias de atención al cliente, zona urbana de la EEQ?
- ¿Cómo se mejorará el nivel de satisfacción del cliente que acude a las agencias de la zona urbana de la EEQ?

OBJETIVOS

Objetivo General

Diagnosticar la percepción de cultura organizacional del personal que labora en las agencias de atención al cliente, zona urbana, de la Empresa Eléctrica Quito, y su relación con el nivel de satisfacción del cliente.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores de la cultura organizacional, del personal que labora en las agencias de atención al cliente, zona urbana de la EEQ.
- Evaluar la satisfacción de las personas que concurren a presentar sus requerimientos en las agencias de la zona urbana de la EEQ, respecto al servicio de atención al cliente.
- Plantear estrategias que mejoren los niveles de satisfacción del cliente en las agencias urbanas de la EEQ.

Justificación e Importancia

De acuerdo a Hellriegel, Slocum & Woodman (1998 p. 566), “La cultura organizacional se desarrolla como una respuesta a los retos de la adaptación externa, la supervivencia y la integración interna. La creación en la organización también recibe la influencia de la sociedad en general dentro de la que funciona la empresa. La cultura organizacional afecta la conducta y el compromiso del empleado con la organización. Quizás esté relacionada con el desempeño organizacional efectivo”. Estos criterios nos conducen a pensar, que el estudio de la cultura organizacional de una empresa, y el conocimiento de determinados niveles y parámetros asociados, podrían tener una relación directa con el nivel de satisfacción del cliente de la empresa a ser estudiada.

La Empresa Eléctrica Quito, fundada con esta denominación en 1960, evoluciona en la prestación del servicio eléctrico con un objetivo fundamental que es la satisfacción del cliente. Esto en el marco de un Contrato de Concesión del Servicio Eléctrico y de una normativa del sector eléctrico, definidos por el Estado Ecuatoriano.

El Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la EEQ en 2009 a través de la norma ISO 9001 – 2000, se convierte en el punto de partida estructurado, orientado fundamentalmente a alcanzar la satisfacción del cliente. Permitió incrementar los niveles de eficiencia de manera organizada, debido a que exige el cumplimiento de estándares de calidad, procedimientos, así como también un mejoramiento continuo.

Para la EEQ es importante la calidad del servicio que ofrece. Este aspecto, además de la indicada norma ISO, es evidenciado mediante una investigación anual denominada “Encuesta CIER de Satisfacción del Cliente Residencial de Energía Eléctrica”, la cual es ejecutada a nivel nacional y también latinoamericano, por la Comisión de Integración Eléctrica Regional, a fin de conocer el grado de satisfacción de los clientes sobre: calidad del producto y de los servicios, los precios, etc. Las recomendaciones de este organismo para la EEQ, como resultado de la encuesta aplicada en el año 2012, señalan entre otros temas los siguientes:

- Disminuir los tiempos de espera del cliente hasta ser atendido.
- Notificar al cliente previo a la interrupción del servicio.

El presente estudio pretende evaluar aspectos de la cultura organizacional en la Empresa Eléctrica Quito, con el fin de proponer estrategias de apoyo a los proyectos de mejoramiento que ejecuta la Gerencia de Comercialización, relacionados con la satisfacción del cliente.

La intención consiste en estudiar hasta que punto la cultura organizacional del personal que labora en las agencias de atención al cliente, de la Dirección de Comercialización Zona Urbana, Gerencia de Comercialización, de la EEQ, influye en los niveles de satisfacción del cliente, evaluados a través de la encuesta “Evaluación del servicio de atención al cliente”, diseñada con motivo del presente trabajo y aplicada en la labor de campo.

Diagnosticar la cultura organizacional, se convierte en el punto de partida para plantear estrategias asociadas a los resultados de la encuesta “Evaluación del servicio de atención al cliente”, y también a la necesidad de aplicar las recomendaciones de la mencionada encuesta internacional CIER, cuya ejecución depende mayoritariamente, de la colaboración activa, del personal que labora en las agencias de atención al cliente.

MARCO TEÓRICO

Introducción

Dentro del campo del “Desarrollo Organizacional”, han surgido varios temas de estudio, entre los cuales está la “Cultura Organizacional”, que ha sido analizada desde el enfoque antropológico, así como del social y psicológico; encontrándose diferentes factores que influyen posiblemente en el comportamiento y por consiguiente en la cultura, como el gobierno, la competencia, el mercado, etc., que conforman las condiciones a las que hacen frente las empresas contemporáneas. Entre las situaciones que enfrentan las empresas en la actualidad, están la necesidad de adaptación eficiente, rápida y competitiva a las condiciones del entorno, cuyo ritmo de cambio es continuo.

En esta dinámica, aparecen conceptos como aprendizaje cultural, que no es más que el conocimiento que se genera en el tiempo como un testimonio del cambio organizacional; por lo tanto, la “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Edgar Schein, 1984, p.56).

En este sentido, la cultura organizacional es “una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización” (Chiavenato, 2011, p.348). De ahí, que la forma como la gerencia adapte la cultura organizacional a un ambiente de constante cambio, será la condición que defina la supervivencia de una empresa -capacidad de adaptación.

Para el presente estudio, la importancia de conocer la cultura organizacional, tiene sus bases en la influencia que esta tiene sobre el comportamiento individual de quienes laboran en ella, comportamiento que para una empresa pública, constituye “el instrumento” a través del cual se entregan los servicios a la ciudadanía; de ahí, que aparece el segundo elemento de análisis y que es el cliente y sus niveles de satisfacción, siendo estos dos aspectos cuestiones fundamentales para el establecimiento de las herramientas de gestión empresarial.

Con lo dicho anteriormente, el presente estudio enfoca la percepción de cinco factores de la Cultura Organizacional: moral y satisfacción, comunicación, actitud al cambio, solución de conflictos, y toma de decisiones; evaluados en las agencias urbanas de atención al cliente de la Empresa Eléctrica Quito, a dos actores: el personal de atención al cliente, y los clientes.

CAPÍTULO I

CULTURA ORGANIZACIONAL

La noción de “Cultura Organizacional” ha venido desarrollándose desde los años treinta, tiempo en que apareció el enfoque de gestión fundamentado en el comportamiento señalada por Philip Setznick. En los años cuarenta aparece la “época ideológica de la organización”, y no fue sino hasta la década de los ochentas en que científicos conductistas añadieron a la cultura organizacional conceptos como clima organizativo y valores.

Esta última época, se ha constituido como la de mayor aceptación, en la cual se agregaron elementos como el comportamiento humano, relacionándolo con el concepto de cultura organizacional, a los cuales se añaden situaciones de la actualidad como el cambio por condiciones externas como la tecnología, etc. que son quienes delimitan el contexto de evolución de cada empresa.

Toda organización tiene una cultura, y en función de lo marcada que esté, tiene influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización. Este criterio, al igual que otros similares conllevan a expresiones tales como la siguiente: “Cultura organizacional, una nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad”.

“Las organizaciones también tienen personalidades como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras” (Robbins & Judge, 2009, p.550). En el caso de la EEQ, también posee una diferenciación de cualquier otra empresa, en su personal, oficinas, políticas, en su gestión operativa y administrativa, orientada hacia la prestación del servicio eléctrico, etc. A diferencia de muchos aspectos de los negocios, la cultura organizacional tiene pocas reglas escritas.

1.1. ¿Qué es Cultura Organizacional?

Definiciones

Como se mencionó anteriormente, la cultura organizacional ha sido un tema analizado a través de la historia, entre las definiciones más nombradas tenemos:

- “Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal... así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y

distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema” (Katz y Kahn, 1970).

- “La cultura de una empresa se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa” (Pettigrew, 1979).
- Para Schein (1984) “la cultura organizacional, es un patrón de aspectos básicos compartidos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna”.
- “La cultura de un grupo es el conjunto de normas y valores de ese grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico” (Ansoff, 1985)
- Barnnertt (1990), definía como “cultura de una empresa al conjunto de las formas de conducirse, es decir, de comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado”.
- “La cultura es una producción colectiva de tecnología, artefactos, procedimientos, ideas, símbolos, hábitos, procesos de aprendizaje y el lenguaje, basada en las interrelaciones personales, la misma que se modifica constantemente a partir del uso que hacen las personas de estos atributos” (Morcillo, 2007, p.149).
- “Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido, es un conjunto de características claves que la organización valora” (Robbins & Judge, 2009, p.551).
- “Es el conjunto de hábitos y creencias, establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas, que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante” (Chiavenato, 2009, p.72).

La cultura organizacional hace referencia al comportamiento cotidiano del ser humano, fundamentado en unas reglas establecidas por la organización; así la cultura organizacional abarca valores, creencias y experiencias de cada uno de los miembros que la componen, y se ve reflejada en la manera en la que cada trabajador desempeña sus responsabilidades, y por lo tanto puede contribuir o dificultar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos empresariales.

1.2. Características Relevantes

Entre las características de la cultura organizacional tenemos:

- La cultura organizacional es una expresión descriptiva común, que habla sobre la percepción que tienen los empleados de su organización, no si les gusta. Esta descripción se refiere a representaciones similares por parte de los miembros de la organización.
- El origen de la cultura en una organización, como variable independiente que afecta las actitudes y comportamiento de los empleados puede ser rastreado más de 50 años en el pasado, hasta el concepto de institucionalización.
- La cultura organizacional es la manera compartida -por todos los miembros-, de hacer en la empresa.
- La cultura organizacional es la manifestación de los factores principales de satisfacción en los empleados, es así que, una cimentada cultura organizacional tendrá mayor incidencia en el accionar del trabajador, y por lo tanto existirán un mayor compromiso y menor rotación.
- La cultura organizacional es todo un sistema conformado por valores y creencias, que se muestran en: las conductas, comportamientos, normas, actitudes, forma de comunicación, manera de relacionarse con el entorno interna y externamente, estilo y tendencia de liderazgo en un tiempo determinado.
- La cultura organizacional es el reflejo del grado de aceptación de la misión, visión y objetivos corporativos, en todos los miembros de la organización.

“La formalización hace que una organización sea predecible, ordenada y consistente. Por su parte, una cultura fuerte logra el mismo objetivo sin necesidad de documentos escritos. Por tanto la cultura y la formalización deben verse como caminos diferentes hacia un destino común. Entre más fuerte sea la cultura de una organización, menos hay que preocuparse por desarrollar reglas y regulaciones formales que guíen el comportamiento de los empleados” (Robbins & Judge, 2009, p.554). En otras palabras, esto quiere decir que cuanta más aceptación de los valores nucleares de la organización exista, más grande será su compromiso, y por lo tanto más fuerte su cultura organizacional.

Un estudio publicado por la revista *Organization al Dynamics*, confirma que tener una cultura organizacional fuerte y productiva se asocia con el mayor crecimiento de las ventas, rentabilidad, satisfacción de los empleados y desempeño organizacional en general.

Entre otras características principales podemos citar las siguientes:

- La cultura organizacional es el conjunto de actitudes, normas, conductas, etc., que a manera de conocimiento se transmite de un miembro a otro en el tiempo.
- Es capaz de influir en el comportamiento de los miembros de una empresa, ya sea de manera negativa y/o positiva.
- Es susceptible de evolución, pudiendo favorecer positivamente al cambio.
- Se puede adecuar a los cambios que surgen del contexto externo, como son la globalización y las nuevas tendencias de este siglo.

Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/503/6/Capitulo5.pdf>

Para Schein (1995), publicación de un artículo respecto de la C.O., “Una característica relevante de la cultura organizacional es que sirve como facilitador o inhibidor del aprendizaje organizacional”.

Además se debe resaltar, que las culturas tradicionalmente son implícitas, distintivas y estables. Robbins & Judge, (2009, p.575), menciona que “La cultura de una organización está hecha de características relativamente estables. Se desarrolla a lo largo de muchos años y echa raíces en los valores con que los empleados están muy comprometidos. Las evidencias indican que es más fácil que la cultura cambie al ejecutivo, que viceversa. Este argumento no debe verse como la afirmación de que la cultura nunca cambia. En el caso inusual de que una organización se enfrente a una crisis que amenace su supervivencia, sus miembros serán responsables de hacer esfuerzos por generar un cambio cultural”

1.3.Importancia de Conocer la Cultura Organizacional

Conocer la cultura organizacional es muy importante por los siguientes aspectos:

- Desarrolla un sentido de pertenencia respecto de la empresa, lo cual conlleva a que los trabajadores se desenvuelvan con la convicción de que son parte del desarrollo de la empresa (misión, visión y objetivos).
- Constituye un elemento de connotación estratégica, pues representa la fortaleza que orienta a las organizaciones hacia el éxito.
- Permite identificar la problemática interna de la organización, cuestión que facilita la definición de vías de salida que den solución a esos problemas.
- Es la vía que permite realizar una eficiente gestión administrativa del recurso humano
- Permite identificar las necesidades de la empresa, no solo de innovación tecnológica, sino también de innovación de conocimiento en las personas; un ejemplo de ello puede ser, el implementar programas de aprendizaje (de un tema específico) en la organización, cuyo

objetivo sea adquirir mayor competitividad a través de los trabajadores, brindándoles habilidades y destrezas que prevean los cambios del entorno.

- Permite identificar y consolidar grupos sólidos de trabajo al interno de la empresa, que se relacionen con facilidad y desarrollen de forma más eficiente la labor encomendada.
- La cultura organizacional pasa a ser una ventaja competitiva, cuando los clientes la perciben como un componente que la diferencia de las otras empresas.

La importancia de la cultura organizacional para Urea, Mejía y Arango (2000), radica en “los resultados de la organización, mucho esfuerzo se ha desarrollado para tratar de encontrar la manera de transformar sus valores, adecuar las prácticas cotidianas e influir sobre las percepciones de los trabajadores, a fin de tratar de obtener condiciones culturales que favorezcan el desempeño de las personas y, por lo tanto, mejorar los resultados de la organización, que en muchos casos ha terminado reduciéndola a una ingeniería cultural, donde la dirección tendría el poder absoluto para modelar comportamientos”



Figura 2 .Cultura organizacional.

Fuente: Robins S. & Judge T. Comportamiento Organizacional. Pearson 2009.

La fuente de la cultura de Cranium es su cofundador Richard Tait, quien aparece en una feria de juguetes y juegos que fabrica su compañía. Tait creó una cultura de diversión y colaboración tal que los empleados trabajan en un ambiente que estimula la creatividad e innovación en el desarrollo de nuevos productos.

1.4. ¿Qué Hacen las Culturas?

Funciones

Entre algunas de las funciones de gran importancia de la cultura organizacional, se puede mencionar que sirve de enlace entre los grupos de trabajo a fin de que la manera de laborar sea coordinada y eficiente, promoviendo de esta manera valores como la participación, respeto y responsabilidad, de tal manera que se consolide una identidad y un sentido de pertenencia entre los miembros de la empresa, cuestión última que motiva a los empleados hacia la innovación, la competitividad y la calidad.

Para Robbins & Judge (2009, p.555-556), entre las funciones de la cultura están:

- “Define fronteras, creando diferencias entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el interés individual.
- Mejora la estabilidad del sistema social.
- Sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

Cada organización desarrolla un conjunto de suposiciones, entendimientos y reglas que gobiernan el comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo. La conformidad con estas reglas se vuelve la base primaria de las recompensas, mientras que las transgresiones dan como resultado la desaprobación universal y penas severas”.

La cultura organizacional es importante, dado que considera al recurso humano, como elemento vital de la empresa, es así como sus conductas, habilidades, destrezas, etc. repercutirán en los resultados de la organización. La cultura organizacional incita a la formación de líderes como sujetos de creatividad, innovación, y por lo tanto de cambio. De esta manera, se convierte en el marco que define la acción empresarial.

Uno de los principales efectos de la cultura organizacional, debido a que destaca valores como el servicio al cliente, la toma participativa de decisiones, y la actitud paternalista hacia los empleados, consiste en que las personas que forman parte de la organización, tenderán a incorporar, o exteriorizar estos valores en su propio comportamiento. Adrian Furnham (2001, p. 592).

1.5. La Cultura Como Obstáculo

Davis (1990, p. 41), menciona que “La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos”, hasta este momento, se ha mencionado a la cultura organizacional, como algo que existe dentro de la empresa; sin embargo, no se ha juzgado, si estas consideraciones son correctas o incorrectas, darán resultados buenos o malos en el contexto de eficacia y eficiencia de la organización, y de cada uno de sus miembros.

Partiendo de ello, no se puede dejar de lado aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, que influyen en el logro de los objetivos empresariales; es así como, Robbins & Judge, (2009, p.557), identifica algunos obstáculos, tales como:

“Obstáculos para el cambio. Cuando los valores compartidos por los miembros de la organización, no concuerdan con lo que necesita la organización para ser eficaz, la cultura es un obstáculo.

Obstáculos para la diversidad. Las organizaciones buscan y contratan individuos diversos con el fin de aprovechar las fortalezas que llevan al sitio de trabajo, pero es posible que sus comportamientos estén fuera de lugar con respecto a la cultura fuerte de la organización.

Obstáculos para las adquisiciones y fusiones. Históricamente, la fusión de empresas se realiza considerando las ventajas financieras o sinergia en los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha convertido en la preocupación principal. Además de los estados financieros y la línea de productos favorables, el que la empresa funcione parece ser más cuestión de lo bien que armonicen las dos culturas organizacionales”.

Con lo anterior, se puede mencionar por ejemplo, que existen organizaciones con culturas fuertes que en el pasado funcionaron bien, pero esa misma cultura se convirtió en un obstáculo para implementar el cambio que exige mejorar y ser competitivo. Por tanto, algunas culturas fuertes se podrían convertir en obstáculo a futuro, cuando se eliminan las fortalezas de las personas, no se armonizan los valores individuales a los de la organización o, no se hacen compatibles las culturas dentro de una fusión.

1.6. ¿Cómo se crea y Sostiene una Cultura?

Origen de la Cultura

El origen de la cultura, sus costumbres y tradiciones, tiene sus inicios desde los fundadores de la organización. Los fundadores jugaron un papel importante debido a su visión de la organización y además no están restringidos por costumbres o ideologías anteriores.

Mantener Viva la Cultura

Los fundadores influyen en la formación de la cultura de tres maneras: “Sólo contratan y conservan a los empleados que piensan y sienten de la misma manera que ellos; socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir; el propio comportamiento de los fundadores actúa como un modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos” (Robbins & Judge, 2009).

Para mantener viva la cultura organizacional, es importante adentrarse en los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, así como los procedimientos para ascender, pues esto garantiza que quienes son contratados se ajusten con la cultura, misma que recompensa a quienes la apoyan y castiga (incluso expulsan) a los que la desafían. Entre las más importantes fuerzas para el sostenimiento de la cultura tenemos:

Selección. Este proceso concluye con la inclusión del candidato a la organización, generalmente al más adecuado. Se convierte en una actividad de doble vía, debido a que proporciona información tanto de la organización como de los candidatos, es de esta manera, que al encontrar una percepción de posible conflicto entre los valores de uno y/o de otro, se autoexcluyen mutuamente.

Alta dirección. Es otra de las fuerzas que sostiene la cultura organizacional, el comportamiento y lo que dicen los altos ejecutivos, se filtra a través de la organización, emitiéndose a manera de mensajes a sus trabajadores, cuestiones como: puntualidad, vestimenta apropiada, políticas de recompensas o sanciones, parámetros de riesgo, estándares de calidad del producto y/o del servicio, etc.

Socialización. El proceso de reclutamiento y selección encamina al nuevo integrante hacia la cultura de la organización; seguidamente es adoctrinado mediante un proceso de adaptación denominado socialización, en el cual intervienen sus compañeros de trabajo, jefes inmediatos y aquellos compañeros que están directamente encargados de capacitarlo en las tareas específicas del puesto de trabajo a ser ejecutadas. Este proceso tiene tres etapas:

1. **La etapa previa**, se considera a esta, como aquella fase anterior a su ingreso a la organización, en la cual se agrupa todo el aprendizaje previo del individuo, cuya importancia radica en pronosticar el comportamiento futuro sobre la base del comportamiento pasado.
2. **La etapa de encuentro**, en la cual confluyen los valores tanto del individuo como de la organización, en esta etapa existe una confrontación entre las expectativas de la empresa respecto del individuo, y del individuo en relación a sus responsabilidades laborales, sus compañeros, sus superiores, etc.; esta etapa es la reafirmación de las percepciones obtenidas antes. El nuevo miembro atravesará por el proceso real de socialización, despojándose de suposiciones anteriores y sustituyéndolas por aquellas deseables.
3. Finalmente, **la etapa de metamorfosis**, etapa en la cual se conciben los cambios de larga duración, en esta, el nuevo miembro de la organización domina las aptitudes requeridas para el puesto, ejecuta con éxito los nuevos roles y hace los ajustes a los valores y normas del grupo de trabajo.

Al revisar las tres etapas del proceso de “Socialización”, se observa el evidente efecto que este tiene en: la productividad del individuo, su nivel de aceptación de los objetivos empresariales, y en su compromiso con la organización.

Guiot (1992, p.68), señala que “la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueda obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales”.

Al respecto, Robbins & Judge (2009), escribe “El modo en que se socialicen los empleados dependerá del grado de éxito que se logre al hacer coincidir los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección”.

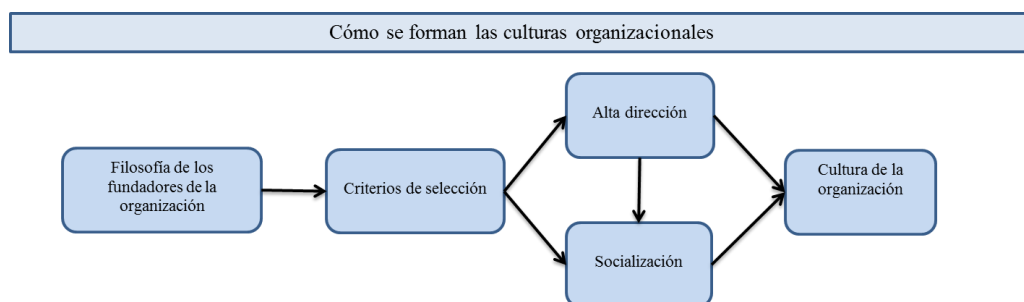


Figura 3. Formación de la cultura organizacional.

Fuente: Robins S. & Judge T. Comportamiento Organizacional. Pearson 2009

1.7. ¿Cómo Aprenden la Cultura los Empleados?

Toda organización tiene su propia cultura, esas particularidades de ser diferentes entre unas y otras, aun cuando se trate de organizaciones que producen el mismo bien o servicio; permite que el trabajador desarrolle un aprendizaje distintivo, que pueda ir desde el lenguaje, hasta las historias, símbolos o rituales.

Historias

Las historias circulan en muchas organizaciones, narran el pasado respecto de eventos notorios producidos al interno, en relación con los fundadores y sus miembros; entre otras, tratan sobre los éxitos y dificultades más sonados de la organización, los hechos que trascendieron en el tiempo con grupos de trabajadores, las reglas, su complejidad y violaciones. Las historias pasadas se anclan en el presente produciendo legitimidad de las prácticas actuales.

Víctor Guede (1996) anotó, “Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias”

Rituales

Se entiende como rituales de la organización, a la secuencia de actividades expresados de manera repetitiva, que muestran los valores de la empresa, sus procesos vitales, sus metas importantes de corto y largo plazo, y a las personas que la conforman.

Según lo señala Deal y Kennedy, (1982, p.62) “detrás de cada ritual está el mito que simboliza la creencia central de la cultura” por esta razón las organizaciones de cultura fuerte producen sus propios ritos y rituales de comportamiento de su vida corporativa.

Entre algunos de los ritos que se mencionan están: los iniciáticos, los de integración y los de exclusión. Por otro lado, entre los rituales tenemos: los de trabajo, los administrativos, los de reconocimiento y los gerenciales, todos estos aportan elementos a la cultura corporativa.

Símbolos Materiales

Para la autora Fleury (1989, p.22), la cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, actúan como elementos de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”. Por lo tanto, los símbolos al igual que las

historias, los mitos, los ritos y los rituales, son elementos que conforman el sistema de comunicación de la organización.

Bertrand ha mencionado, que existen dos niveles de funciones en un objeto: un real y un simbólico: los símbolos hacen que las personas conozcan e interpreten sus roles, funciones y responsabilidades dentro de la organización. Los símbolos materiales, son creados de forma que muestren los índices y el tipo de comportamiento, que la organización considera que estos deben tener; así, conservador, individualista, autoritario, social, participativo, etc.

Lenguaje

Se refiere a toda la terminología –sonidos vocales y signos escritos- propia, que se utiliza en cada organización, para referir significados, acciones, objetos, tareas, procesos, etc. Una vez atravesados los procesos relacionados al aprendizaje de la cultura organizacional, este lenguaje, se transforma en común denominador entre los miembros de una cultura.

1.8. Creación de una Cultura Organizacional Ética

“Una cultura organizacional que integre estándares éticos en su comportamiento, tendrá mucha tolerancia al riesgo, poca o moderada agresividad y se centra en los medios tanto como en los resultados”. (Robbins & Judge, 2009).

El análisis de la ética en el contexto de las organizaciones, en las últimas décadas ha sido un ámbito de interés en académicos y profesionales. Tuvo un valor de enorme relevancia al momento de establecer los principios de la economía moderna.

Los valores están relacionados íntimamente con la moral y los códigos de ética, mismos que se encuentran presentes, tanto en la organización como en los miembros que la conforman; en esta relación, se determinan los pensamientos y por consiguiente comportamientos de los trabajadores en el que hacer, de esta forma tanto el individuo como la organización sopesan la integridad, honestidad y franqueza, y los transforman en cimientos de su accionar, en reales códigos de ética hasta convertirse en parte de su cultura.

Es así que, la presencia de la ética en una organización, tiene alta importancia debido no tanto a su sola existencia, como al hecho de que se genere un comportamiento ético organizacional; cuestión trascendental si se lo analiza desde la perspectiva de “reincidencia de comportamiento” en el contexto de la organización, y de las demandas sociales cada vez mayores sobre el comportamiento ético que caracteriza a los miembros de una organización, haciéndola agradable a la vista del cliente y de la competencia.

La cultura organizacional ética de la empresa, se verá reflejada en las relaciones externas establecidas, contribuyendo a resultados mayores en reputación y financieros.

La creación de una cultura organizacional ética, exige de la combinación de ciertas prácticas, entre las cuales se puede mencionar a las siguientes:

- Los directivos deben dar ejemplo manteniendo comportamientos éticos.
- Divulgar un código de ética o valores fundamentales de la organización.
- Realizar seminarios, talleres y programas similares de capacitación, que refuercen las prácticas aceptables y las que no lo son.
- Hacer visible el accionar ético a través de recompensas, y castigar los no éticos, por ejemplo en las evaluaciones de desempeño.
- Proporcionar a los trabajadores, los mecanismos formales necesarios, que tengan la característica tanto de protección, como de reporte a sus jefes o superiores; a fin de que a través de ellos se puedan generar fuentes de análisis y comunicación de los dilemas éticos de la organización, sin temor a represalias por el informe de aquellos comportamientos carentes de ética.

Con lo anterior, se puede decir que una empresa que posee una cultura organizacional ética, tiene un impacto enorme sobre la generación de valor sostenible para ella; esto debido a que la CO es una estrategia que transmite –sin consideraciones geográficas o de tiempo-, el buen hacer de sus miembros tanto al interno, como al externo, sobre la buena imagen de esta.

1.9. Creación de una Cultura Organizacional Positiva

Desde una visión organizacional, alcanzar la combinación de actitudes y comportamientos positivos en los trabajadores, es una de las metas de bienestar que persiguen los directivos a fin de establecer la base para la generación de valor al interno de la organización, y el establecimiento de una cultura organizacional positiva a través de su recurso humano.

Al respecto, Robbins & Judge (2009), mencionan que “Se define una cultura organizacional positiva como aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individuales”, concepciones que se amplían a continuación.

1.10. Desarrollo de las Fortalezas del Empleado

Una cultura organizacional positiva, ayuda a identificar las fortalezas de los trabajadores y aprovechar lo máximo de ellas para lograr mayor eficiencia empresarial, y elevar la productividad.

Entender las fortalezas de los trabajadores y desarrollarlas puede ayudar a la alta gerencia a evaluarlos de manera más sencilla y asignarles tareas apropiadas a sus aptitudes y capacidades.

Para los directivos, en las fases de innovación de las empresas de bienes y/o servicios, se hace necesario fomentar una filosofía organizacional orientada al mejoramiento continuo, para convertir las debilidades individuales de cada miembro en fortalezas, con el objetivo de elevar el nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes.

1.11. Premiar más que Castigar

Desde la literatura, las prácticas de recursos humanos como compensaciones y sistemas de recompensas; se han utilizado a lo largo de los tiempos con el fin de motivar, retener y/o atraer a los trabajadores, cumpliendo un papel positivo, por favorecer a la generación y sostenimiento de ventaja competitiva mediante el recurso humano.

Los premios extrínsecos como el salario y los ascensos ayudan, pero es igual de importante o mayor, tener presente el poder que tienen las recompensas intangibles como los reconocimientos, elogios, consideración en la toma de decisiones, etc., sobre todo porque el reconocimiento laboral tiene connotaciones especiales para el individuo que resultan beneficiosas en el contexto de empresa, mayor compromiso, menor rotación, conservación especialmente de la cultura organizacional.

1.12. Énfasis en la Vitalidad y el Crecimiento

Una cultura organizacional positiva, muestra atención no sólo en lo generado por el trabajador para contribuir a la eficacia de la empresa, sino en los logros de la organización como una serie de esfuerzos conjuntos; así los directivos no miran al individuo como una herramienta sino como un todo, para lo cual resulta totalmente necesario poner énfasis en el crecimiento de las personas.

1.13. Límites de una Cultura Positiva

Son importantes los beneficios que se pueden alcanzar gestionando una cultura positiva, implementando por ejemplo en los trabajadores, acciones tales como reuniones de grupo informales, actividades artísticas, juegos, etc., pero también conviene tener cuidado para ser objetivos y no perseguir una cultura positiva más allá de los límites normales o tolerables, podría llegar a convertirse en algo contraproducente.



Figura 4. Creación de una cultura organizacional positiva.

Fuente: Robins S. & Judge T. Comportamiento Organizacional. Pearson 2009

Los empleados de genentech, pionera de la biotecnología, trabajan en una cultura organizacional positiva que promueve la vitalidad y crecimiento del individuo.

1.14. Espiritualidad y Cultura Organizacional

Cuando se habla de los valores que rigen la conducta individual -en el contexto de cultura organizacional-; muchos de estos son conscientes y se articulan porque así lo dice la normativa empresarial o la moral del grupo que señala la manera de actuar. Sin embargo, existen otros valores que se cree que no están basados en un previo aprendizaje cultural; entre los cuales se puede mencionar: la verdad, fraternidad, solidaridad, paz interior, bienestar y el amor, que forman parte de esa vida interior de cada uno, y que en el campo laboral se entremezclan con otros valores en la búsqueda de un propósito y significado en el lugar de trabajo y la comunidad.

La espiritualidad de un trabajador aparentemente no cumple ningún papel en el modelo racional que constituye una organización; sin embargo, considerar a la vida interior del individuo permite comprender de mejor manera el comportamiento de los trabajadores en el entorno laboral. La creciente necesidad de identificar el punto de encuentro de estos dos tipos de valores (aprendidos y espirituales) en la cultura organizacional, radica principalmente en las siguientes razones:

- En la actualidad el inestable modo de vida de los individuos, ha hecho que las brechas existentes en la integración de grupos sociales sea cada vez más grande minimizando el sentido de pertenencia a la comunidad (ejemplo: familias con un solo padre, movilidad geográfica, trabajos temporales, cambio tecnológico).

- La adquisición masiva de bienes y servicios ha sustituido la falta de fe en las personas, cambiando su preferencia por elementos no necesarios que satisfacen parcial o momentáneamente sus verdaderas necesidades.
- En muchas ocasiones el entorno laboral ha llegado incluso a sobreponerse ante las necesidades de los individuos.
- El equilibrio entre el entorno laboral y personal es uno de los mayores retos de los individuos a lo largo de su vida.
- Los bienes materiales dejan a los individuos un vacío que cada vez es más grande, haciendo más fácil identificar que los bienes materiales no son un complemento en la vida.

Aunque sobre este tema, solo se ha rasguñado lo más evidente en investigaciones preliminares, se ha identificado algunas características culturales en las empresas espirituales:

- En el trabajador aparece una sensación intensa de propósito, de ser útil, que en el contexto de la organización, es una característica importante y benéfico tanto individualmente como para el conjunto.
- Aparece en escena, la confianza y respeto mutuo entre directivos y trabajadores, dado el nivel de honestidad y apertura, que permite una comunicación sin mentiras ni miedos.
- Dada la ratificación de los derechos humanos, aparecen prácticas humanísticas de trabajo, en la cual se hacen consideraciones de discapacidad, maternidad, etc., y para los que se crean horarios flexibles, licencias temporales, seguridad en el trabajo, etc.
- Tolerancia hacia las distintas expresiones emocionales de los empleados.

1.15. Implicaciones para los Gerentes

Los gerentes deben considerar que, “El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas” (Chiavenato, 2011, p.348). Esto debido a que la cultura organizacional, por su condición “decisiva” sobre el buen desenvolvimiento de la empresa, la hace propensa al cambio, siempre y cuando posea las características de flexibilidad y coherencia con la estrategia de la empresa.

La cultura organizacional, está expuesta al cambio constante tanto por factores externos como internos; cambiar la cultura pese a ser un proceso largo y difícil puede ser alcanzado. Las evidencias sugieren que habrá un cambio cultural si existen condiciones tales como una crisis, rotación en el liderazgo, organizaciones jóvenes y pequeñas, cultura débil.

Para gestionar ese cambio se puede utilizar una metodología basada en el modelo de Kurt Lewin, que describe tres etapas:

- **Descongelamiento**, que es el diagnóstico hacia la necesidad del cambio y sus beneficios, en esta fase también se ubica la sensibilización de los beneficios del cambio así como la identificación de los focos de resistencia.
- **Acción**, en la cual se diseñan las estrategias de cambio, las condiciones e instrumentos necesarios para implementar la nueva cultura, se ejecuta los planes de acción.
- **Re congelamiento**, en esta etapa se desarrolla un fortalecimiento de los nuevos elementos culturales.

1.16. El Modelo Entorno/ Ser Humano/ Materialidad

En este modelo, Cudicio (2010) refiere a la cultura de empresa, de acuerdo a las representaciones que concibe la Programación Neuro Lingüística y las interpretaciones que tienen respecto al tema tres expertos entrevistados. Agrupa en general las grandes líneas de una organización en los siguientes ejes comunes:

- La relación con el entorno y los valores asociados.
- El lugar de la dimensión humana.
- El territorio de la materialidad.

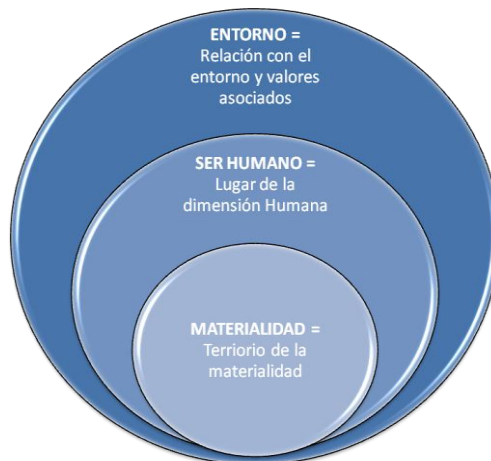


Figura 5. Modelo Cudicio de Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración propia.

1.17. La Relación con el Entorno y los Valores Asociados

La relación con el entorno significa observar los aspectos externos de la empresa: económico, político, ecológico, humano, los cuales influyen directamente en su comportamiento. Existen momentos en que se modifica este entorno, entre los que podríamos mencionar a los conflictos sociales. En el momento que estos aspectos externos se modifican, conduce a redistribuciones de poder y en consecuencia de valores, conlleva a readaptaciones de la empresa.

Las organizaciones deberían considerar al entorno como una fuente de oportunidades y si interpretamos a toda organización como un sistema abierto, podríamos mencionar que es una entidad que se desenvuelve en concordancia a su entorno. El estudio del entorno se tiene que realizar con un método que parte desde lo general o global, hasta llegar a lo específico. Cudicio 2010.

1.18. El Lugar de la Dimensión Humana

Se refiere básicamente al valor que la empresa atribuye al ser humano. La manera en la cual son tratadas las personas que participan en la marcha de la empresa, en su desarrollo, el lugar que se les otorga en el plano del valor. Para esto es importante que el gerente sea democrático y participativo, que tenga presente la opinión de las personas respecto a lo que los concierne, situación que podría ser determinante para el adecuado desenvolvimiento de la organización.

“Dar a la dimensión humana un lugar importante implica que la empresa se comprometa en las acciones destinadas a valorar dicha dimensión, comunicación interna, formación, actitudes sociales” (Cudicio, 2010, p.236).

La dimensión humana se refiere a los aspectos psicológicos como los valores, las expectativas, la manera como se recluta, la manera de evaluar los rendimientos individuales, la influencia del grupo en las individualidades de las personas.

1.19. El Territorio de la Materialidad

Este eje se refiere principalmente al valor atribuido al dinero y también a aquello que se produce.

La importancia que se asigna al dinero significa que los ingresos producidos por la empresa, son interpretados como valores que podríamos denominarlos de supervivencia. También podríamos situar actualmente al dinero como un motivo de orgullo. Es así, como Cudicio concibe a la generación actual, de dinero, como algo esencial o importante dentro de la cultura empresarial,

constituyéndose en algo deseado, es decir la retribución que influye de manera importante en todas las decisiones, objetivos y otros aspectos de la cultura organizacional (gerentes y miembros de la organización); por tanto, el entorno provee a la empresa de beneficios económicos.

Los tres ejes señalados anteriormente: entorno, dimensión humana, y materialidad, Cudicio (2010), señala que constituye la identidad real de una organización, que pueden servir para definir rápidamente los grandes rasgos de una cultura de empresa, aquello que la caracteriza y la diferencia de las demás organizaciones.

Por otra parte, Chiavenato (2011), señala que para entender la cultura organizacional, conviene enfocarse en dos ejes fundamentales, los aspectos formales y visibles, y los aspectos informales y ocultos, según se observa en el siguiente esquema.

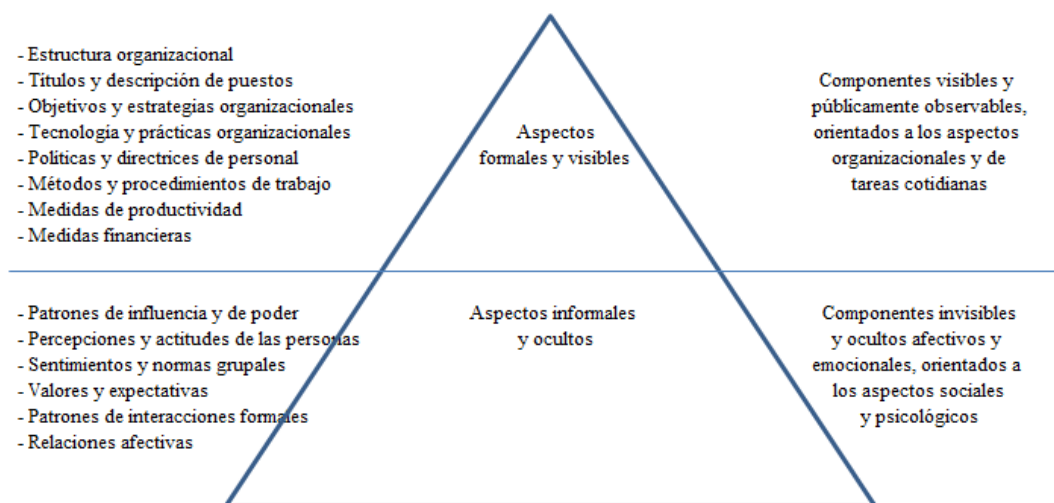


Figura 6. Pirámide de la cultura organizacional.

Fuente: Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill 2011.

1.20. Cultura e innovación empresarial

Se considera que las empresas son cliente y también proveedoras de innovaciones; tienen la necesidad de desarrollar y difundir nuevos bienes y servicios, para mantenerse en el mercado. Necesitan diferenciarse de sus competidores y satisfacer las necesidades que su entorno les exige.

De acuerdo a Morcillo (2007), no podríamos hablar de competitividad sin innovación, pero tampoco hay innovación sin la colaboración de todas las personas involucradas en el proyecto empresarial, por lo tanto, el éxito se alcanzará y estará asegurado, en el momento que exista una conexión perfecta entre innovación y cultura empresarial.

Innovar significa implementar productos o servicios nuevos, para mejorar la situación actual, en concordancia al objetivo o metas propuestos.

Cultura de innovación consiste en una forma de pensar y de actuar en función de ideas y cambios, orientados a alcanzar la eficacia y eficiencia en el funcionamiento de la empresa.

Cuando se fomenta la creatividad, el trabajo en equipo y el desarrollo de nuevos proyectos, las personas se familiarizan con este tipo de cultura, produciéndose su participación proactiva en propuestas de ideas y la generación de posibles innovaciones. Por lo tanto, la cultura de innovación crea un clima, que fomenta nuevas innovaciones en favor de cualquier aspecto de la empresa. Morcillo (2007).



Figura 7. Innovación Es Posible Con Cultura Empresarial

Fuente: Elaboración propia.

1.21. Cultura de innovación y gestión por competencias

El enfoque por competencias es seguramente el que más contribuye a la cultura de innovación. Se considera a la innovación como un logro gratificante que produce en las personas como resultado de su trabajo intelectual y práctico con motivo del proyecto de innovación.

La innovación es útil para satisfacer necesidades y además es creatividad para el que participa en los proyectos aportando con sus ideas originales. Si los actores de una empresa, tienen una libertad vigilada y restringida, sus actuaciones serán previsibles y sus capacidades creativas resultarán disminuidas. “Si el grado de libertad se amplía, el abanico de posibilidades se incrementará y emergerán una gran cantidad de ideas” (Morcillo, 2007, p.160).

Conviene detectar las habilidades o tipo de inteligencia específicos de los colaboradores, para según éstas características, integrarlos a determinado proyecto de innovación, relacionando por tanto, el perfil, habilidades o tipo de inteligencia (inteligencia numérica, emocional, espacial, etc.), con dicho proyecto.

Las competencias van más allá de los conocimientos acumulados por las personas a través de la experiencia. Consiste más bien, en materializar lo que los individuos son capaces de hacer, de acuerdo con sus conocimientos y voluntad, expresados libremente al interior de la organización, tiene que ver con sus habilidades y destrezas. Lo indicado en el presente concepto se esquematiza a continuación.



Figura 8. Los elementos constitutivos de una competencia personal.

Fuente: Morcillo P. Cultura e Innovación Empresarial. Thomson 2007.

El enfoque por competencias, con la colaboración de la empresa, es el que mejor logra que el individuo se busque, se reconozca y se realice a través del ejercicio profesional. “Se trata en definitiva de centrarse en lo que uno desea, sabe o puede hacer especialmente bien” (Morcillo, 2007, p.145).

1.22. Cultura Organizacional y Orientación al Cliente

Hofstede (1999, p.313, Citado por Oswaldo Peláez, 2010), señala que “en las empresas normativas prevalece el cumplimiento de procedimientos organizativos frente a los resultados esperados, mientras que en las pragmáticas sobresalen las necesidades del cliente”. Cuando las empresas otorgan mayor autonomía al empleado, en aspectos que tienen relación con el desenvolvimiento de su labor, y en la cual su opinión cuenta; no solo se genera satisfacción laboral, sino que también sus resultados como consecuencia de ello es la satisfacción del cliente. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez_lo.pdf.

Se inicia con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, el diálogo con ellos, y la reflexión conjunta sobre la misión de la organización, aquello que la empresa debe hacer para satisfacer las necesidades de los clientes.

De esta manera, el trabajo que va en función de la satisfacción del cliente no quedará tan solo en un lema empresarial, que atiende a una exigencia comunicacional hacia el exterior de una aparente imagen. Sino que su verdadero concepto “satisfacer las necesidades del cliente” dará inicio con el reconocimiento de la necesidad de un cambio hacia el interior de la organización.

La modificación e innovación de aquellas pautas y modos de actuar no deseados, fuertemente arraigados en las culturas empresariales, es el primer paso hacia llegar a una compañía orientada en el cliente.

CAPITULO II

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente, resulta totalmente indispensable para que las empresas sean exitosas. Este objetivo debe involucrar a todas las áreas funcionales de una organización: producción, finanzas, recursos humanos, ventas, etc., todas las personas de la empresa deben conocer cuáles son los beneficios y además sumar esfuerzos para lograr la “Satisfacción del Cliente”.

Evrard (citado por Carmona 1998) piensa que “la satisfacción del cliente va unida a cada transacción específica, mientras que la actitud hacia un producto o servicio es general y puede existir sin que haya habido una experiencia personal de compra y de consumo concreta”.
<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/041053.pdf>

2.1. Definiciones

La satisfacción del cliente se define como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Kotler, 2011, p.40).

2.2. Percepciones del Cliente

Percepción “es la capacidad para recibir por medio de todos los sentidos, imágenes, impresiones o sensaciones para conocer algo. También se puede definir como un proceso mediante el cual una persona, selecciona, organiza e interpreta los estímulos, para darle un significado a algo. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Percepci%C3%B3n>.

La “percepción” para la comunidad virtual colombiana Gestipolis, es “En términos de psicología, la capacidad de organizar los datos y la información que llega a través de los sentidos en un todo, creando un concepto”. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/50/percecliente.htm>.

Para Zeithaml & Bitner (citado por Martínez & Ruiz 2010), las percepciones se consideran siempre en relación con las expectativas. Esto concuerda debido a que las expectativas son dinámicas; las evaluaciones pueden modificarse con el paso del tiempo, de una persona a otra y de una cultura a otra. Lo que se considera un servicio de calidad o las cosas que satisfacen a los clientes en la actualidad, mañana pueden ser diferentes.

Con estos conceptos, podemos decir que los clientes perciben el servicio en términos de su calidad y del grado que en general se sienten satisfechos con sus experiencias. En este sentido, las empresas reconocen actualmente que calidad y satisfacción, son las herramientas para competir con mayor eficiencia. Calidad en el servicio que prestan y mejoramiento de la satisfacción del cliente.

2.3. Satisfacción y Calidad

La calidad en el servicio corresponde a una evaluación del cliente que refleja las percepciones sobre ciertas dimensiones específicas del servicio tales como: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y aspectos tangibles.

Por su parte, en la satisfacción del cliente influyen las percepciones relacionadas con la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio. Esto se complementa con factores situacionales y factores personales específicos.

Lo indicado anteriormente se esquematiza de la siguiente manera:

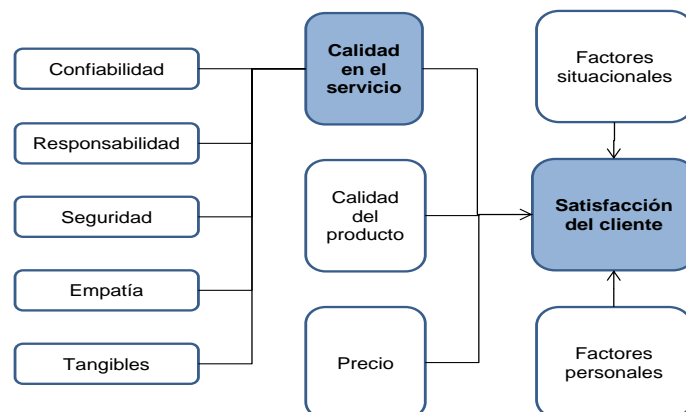


Figura 9. Percepción de la calidad y satisfacción del cliente.
Fuente: Zeithaml & Bitner. Satisfacción del Cliente. 2003.

2.4. Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente

Conforme lo señalado por Erick Chacón (2009), sobre los elementos que conforman la satisfacción del cliente, podemos encontrar que estos son: el rendimiento percibido, las expectativas, los distintos niveles de satisfacción, de lo cual se podría rescatar lo detallado a continuación. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos68/satisfaccion-expectativa-cliente/satisfaccion-expectativa-cliente.shtml>.

El Rendimiento percibido. Hace referencia a cuanto el cliente considera haber recibido al momento de obtener un bien o servicio. Este rendimiento percibido empieza y finaliza con el cliente, y en ese proceso adquiere las siguientes características:

- Es determinado desde la perspectiva del cliente, mas no de la empresa.
- Está basado en aquellos resultados que el cliente alcanza con la adquisición del producto o servicio.
- Se fundamenta en el punto de vista del cliente, mas no precisamente en la realidad.
- Puede ser afectado por las percepciones de externos que influyen en el cliente.
- Es dependiente del estado de ánimo y los razonamientos del cliente.

Las expectativas. Se refiere a los “anhelos” de los clientes al momento de adquirir un bien o servicio. Las expectativas son el resultado de las promesas del vendedor (beneficios del bien o servicio), de experiencias pasadas (compras), de opiniones de personas cercanas importantes (familia, amigos, etc.), ofrecimientos de la competencia. Las expectativas del cliente deben coincidir con: lo que oferta la empresa y lo que al cliente promedio motiva para comprar. Frente a esta realidad, es importante -como parte de la cultura organizacional-, que se establezca “el nivel correcto de expectativas”, de ello dependerá que se atraiga clientes, se mantenga su fidelidad, y por lo tanto su nivel de satisfacción sea alto.

Los niveles de satisfacción. Una vez adquirido el bien o servicio, el cliente atraviesa por uno de estos niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Cuando existe una percepción negativa respecto del producto, es decir existe un desempeño percibido malo en relación a lo que el cliente espera.
- **Satisfacción:** Cuando existe una percepción positiva respecto del producto, es decir existe un desempeño percibido óptimo en relación a lo que el cliente espera.
- **Complacencia:** Cuando excede las expectativas del cliente.

Las empresas deben considerar que el nivel de satisfacción del cliente, marcará su nivel de lealtad para sus productos o servicios, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa: “Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional. En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional”. Iván Thompson, 2006. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>.



Figura 10. La satisfacción del cliente.

Fuente: Thompson I. www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfacción-cliente.htm. 2006

2.5. Atención al Cliente en Empresas de Servicios

- **Actitud y Calidad a la Hora de Prestar Servicios de Atención al Cliente.** La actitud se demuestra con honestidad, si tenemos algún problema a la hora de ofrecer un servicio como por ejemplo alguna dificultad tecnológica, no mentir y decir la verdad, explicar cómo se afrontará el problema.

La calidad aunque es totalmente subjetiva, ya que lo que puede ser calidad para una persona no necesariamente puede ser para otra, debemos cuidarla. Para demostrar calidad, conviene ofrecer soluciones rápidas y efectivas a los clientes.

Asesorar a los Clientes Respecto a los Servicios Ofrecidos. El asesoramiento en Atención al Cliente es un arma importante, hace que el cliente vea una gran disposición en nuestro trabajo.

Este asesoramiento tiene que ir acompañado de amabilidad, empatía y disposición. Todo el equipo humano de la empresa tiene que interiorizar esos valores. Para lograr estas actitudes del equipo se pueden realizar talleres o conferencias.

- **Solución de Quejas.** La solución de quejas y reclamaciones tiene que ser una prioridad, deben ser solucionadas en el primer contacto con la empresa. Para ello conviene diseñar los procesos y la metodología de resolución de quejas y reclamaciones, que vayan acordes con las necesidades del cliente

2.6. Teoría de los dos Factores de Herzberg

Lo ideal para una empresa sería la satisfacción del cliente en todas sus transacciones, por lo tanto, un mejor conocimiento del proceso de formación de esa satisfacción, permitirá utilizar normas y procedimientos más adecuados. Dicho proceso puede ser explicado a través de la teoría de los dos factores de Herzberg, respecto de la satisfacción del cliente.

La teoría de los dos factores formulada por Herzberg se refiere a la satisfacción en el trabajo; indica que existen unos factores que determinan la satisfacción laboral y otros factores muy distintos la insatisfacción laboral, por lo tanto, este concepto puede ser trasladado a la satisfacción del cliente, interpretando que unas dimensiones de los productos o servicios determinan la satisfacción del cliente, y otras muy distintas su insatisfacción. (Carmona & Leal, 1998, p.53).

Si una empresa se dedica a controlar o solucionar únicamente las dimensiones de aquellos reclamos más frecuentes referidos por sus clientes, podría creer que está trabajando para satisfacer a sus clientes, sin embargo, lo único que está haciendo es reducir o eliminar la insatisfacción. Por el contrario, podría prestar atención a las dimensiones fuertemente vinculadas con la satisfacción y mejorar de esta manera su competitividad.



Figura 11. Teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente.

Fuente: Carmona A. & Leal A. La Teoría de los dos factores en la Satisfacción del Cliente. Universidad de Sevilla 1998.

2.7. Valoración de la calidad del servicio

La valoración de la calidad del servicio constituye una práctica relativamente nueva en el país, especialmente en las empresas públicas. La moderna administración exige verificar, mediante la investigación basada en métodos científicos, el grado de satisfacción del cliente en relación a la calidad del servicio. Por tanto la evaluación constituye una herramienta gerencial para gestionar mejoras en la gestión.

En el caso de la EEQ, la calidad del servicio debe ser cumplida sobre la base de una normativa como la Regulación No. CONELEC 004/01 y 007/08.

Existe una gran cantidad de herramientas que se utilizan para valorar la calidad del servicio, entre estas se encuentra el Modelo Servqual descrito a continuación.

2.8. Modelo Servqual

En la búsqueda para desarrollar herramientas analíticas que midieran la calidad del servicio, surgió en 1985, uno de los primeros trabajos en el tema denominado SERVQUAL (Service Quality), desarrollado por los investigadores del área de marketing, los profesores Parasuramam, Berry y Zeithaml (citado por Zamudio I., Cardoso M., Castro V. 2005). Se fundamenta en la teoría de los Gaps, la cual explica las diferencias entre las expectativas de los clientes y aquello que ellos realmente obtienen del servicio utilizado.

El estudio exploratorio de estos investigadores ha sido considerado una innovación dentro del área de evaluación de servicios y se constituye en la realización de una serie de investigaciones cualitativas y cuantitativas.

Gran parte de la literatura en el área de satisfacción del cliente es unánime en afirmar que los servicios poseen características propias como la intangibilidad, la simultaneidad, y la heterogeneidad, características que los diferencian de los productos, así, los métodos de control de calidad que se aplican a la producción de bienes no pueden aplicarse para obtener la calidad de los servicios. Parasuramam 1985, Santos 2001, Bachmann 2002 (citado por Zamudio I., Cardoso M., Castro V. 2005). Se hizo necesario entonces encontrar otros métodos que posibilitaran la adecuada consideración de las características de los servicios en la evaluación de su calidad.

Para Martínez & Ruiz (2010), el modelo Servqual está orientado a medir el nivel de importancia que el cliente da a cada dimensión evaluada: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, mediante un cuestionario de 22 ítems, investigando inicialmente las expectativas del cliente y posteriormente, la satisfacción después de recibir el servicio.

El cuestionario Evaluación del servicio de atención al cliente, diseñado en el presente trabajo para aplicar a los clientes que concurren a presentar sus requerimientos en las agencias de atención al cliente de la EEQ, consiste en una adaptación que toma elementos del modelo Servqual, con una escala de cinco niveles. También se adapta los factores del cuestionario W.E.N.S. que mide la cultura organizacional, de acuerdo a las necesidades del presente trabajo, con el fin de evaluar la cultura organizacional en relación a la calidad del servicio.

CAPÍTULO III

LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO ASPECTOS DE CULTURA

En este capítulo se describe en términos generales, algunos rasgos de la cultura así como también determinados parámetros considerados como indicadores de la satisfacción del cliente en la Empresa Eléctrica Quito.

3.1. Descripción General

Los elementos formales y visibles que identifican a la cultura de la Empresa Eléctrica Quito, podríamos resumirlos de la siguiente manera:

Se trata de una empresa pública, distribuidora de energía eléctrica, que tiene asignada por el Estado Ecuatoriano un área de concesión de aproximadamente 15 000 kilómetros cuadrados, mismos que se encuentran contenidos mayoritariamente en la Provincia de Pichincha, así como también determinados sectores en las Provincias del Napo, Cotopaxi, Santo Domingo de los Tsáchilas e Imbabura.



Figura 12. Aspectos de la cultura en la Empresa Eléctrica Quito.

Fuente: Elaboración propia

La necesidad de ofrecer un servicio de energía eléctrica cada vez en mejores condiciones, motivó la implementación del Plan Estratégico de la institución, orientado hacia alcanzar una empresa moderna, sólida, líder, inteligente, exitosa y humana, sobre la base de los siguientes lineamientos o filosofía corporativa:

3.2. Misión

Apoyar al desarrollo integral de Quito y su región, suministrando energía limpia y de bajo costo, para dinamizar el aparato productivo y mejorar la calidad de vida de los habitantes (Empresa Eléctrica Quito, Plan Estratégico 2012 – 2015).

3.3. Visión

Ser una empresa eficiente y moderna, líder en el sector eléctrico ecuatoriano y una de las pioneras en el contexto latinoamericano (Empresa Eléctrica Quito, Plan Estratégico 2012 – 2015).

3.4. Valores

- Honestidad.
- Lealtad.
- Respeto.
- Responsabilidad social y ambiental.
- Solidaridad.
- Disciplina (Empresa Eléctrica Quito, Plan Estratégico 2012 – 2015).

3.5. Objetivos Rectores

- Disponer de energía suficiente y sustentable.
- Clientes satisfechos.
- Recurso humano capacitado, comprometido y motivado.
- Gestión profesional.
- Finanzas sanas.
- Rendición de cuentas y auditoría social.
- Uso y desarrollo de tecnología de punta. (Empresa Eléctrica Quito, Plan Estratégico 2012 – 2015).

3.6. Procesos

- Proceso de gestión de la dirección.
- Subproceso de gestión de los recursos.
- Subproceso de planificación de la expansión del sistema de potencia.
- Proceso de generación de energía eléctrica.
- Proceso de transmisión.

- Proceso de distribución.
- Proceso de comercialización.
- Proceso de relaciones industriales.
- Proceso de sistemas. (Empresa Eléctrica Quito, Plan Estratégico 2012 – 2015).



Figura 13. Procesos que conforman la cadena de valor.

Fuente: Plan Estratégico EEQ 2012 – 2015.

Los planes operativos anuales de cada área de la EEQ, sus objetivos y sus correspondientes presupuestos, están estructurados en función del Plan Estratégico, medidos y controlados a través del sistema de gestión de la calidad, Norma ISO 9001:2008, para mejorar continuamente su eficacia.

3.7. Gerencia de Comercialización

Es una de las seis gerencias de área de la empresa y se encarga de gestionar el proceso de comercialización, mismo que tiene relación directa con los clientes. Esto mediante los siguientes subprocesos: matrícula, facturación, recaudación, control de pérdidas comerciales, control de medidores y atención al cliente. Los indicados subprocesos involucran la participación de algunos Departamentos, que desarrollan varias actividades con personal propio y la colaboración de compañías contratistas. Los subprocesos:

3.8. Matrícula

Incorpora los servicios nuevos, mediante actividades como el diseño y valoración de servicios, instalación de equipos de medición, el alta del servicio.

3.9. Facturación

Se encarga de actividades como la toma de lecturas, empadronamiento de rutas de lectura, depuración y control de la facturación, facturación, distribución de facturas a los consumidores.

3.10. Recaudación

Mediante la recepción e ingreso del pago, suspensión del servicio, reconexiones, recuperación de cartera, desconexión del servicio, control caja.

3.11. Control de Pérdidas Comerciales

Consiste en ejecutar varios programas de control, orientados a la detección de contravenciones y disminución de pérdidas comerciales.

3.12. Control de medidores

Se refiere a determinar el perfecto funcionamiento de los medidores, previo a la instalación en el domicilio del cliente, mediante la utilización de software, equipos de contrastación y técnicas específicos.

3.13. Atención al cliente

Esta actividad se relaciona con receptar y gestionar todos los requerimientos que son presentados por los consumidores. El Procedimiento para Atención al Cliente, declarado en el sistema de gestión de calidad de la empresa, norma ISO 9001 2008, contiene los instructivos que detallan todas y cada una de las acciones, que son registradas en el sistema informático, con motivo de la atención de reclamos, de solicitudes, consultas y atención de denuncias.

La actividad de atención al cliente se desarrolla de manera personalizada, telefónica a través del call center, y virtual mediante la página web de la empresa. En el caso de la atención personalizada, se ejecuta en un horario de 07h30 a 17h00, en 8 agencias urbanas; mientras que en 16 agencias periféricas, hasta las 15h30, indicadas a continuación:

Agencias Urbanas: Mariana de Jesús, Las Casas, Aeropuerto, El Inca, El Condado, Centro, Chiriyacu, Sur. Las agencias urbanas dependen estructuralmente del Departamento Control Clientes y son motivo del presente trabajo.

Agencias Periféricas y Rurales: Calderón, Guayllabamba, Puéllaro, San Antonio, Nanegalito, Los Bancos, Pedro Vicente Maldonado, El Quinche, Sangolquí, Los Chillos, Tumbaco, Cumbayá, Conocoto, Machachi, Oyacachi, Quijos.



Figura 14. Agencia Mariana de Jesús.

Fuente: Elaboración propia

3.14. Medición de la Satisfacción del Cliente en la EEQ

Encuesta CIER

La Empresa Eléctrica Quito, con el propósito de evaluar los niveles de satisfacción del cliente, contrata anualmente la Encuesta CIER de Medición de la Satisfacción del Cliente Residencial Urbano, que es ejecutada por un organismo internacional y en la cual participan 59 distribuidoras de 13 países latinoamericanos. Entre los elementos más importantes de esta encuesta se debe resaltar el hecho de que se trata de resultados proporcionados por un organismo externo y totalmente independiente a la EEQ.

Los objetivos de esta encuesta son:

- Definir el nivel de satisfacción de los consumidores respecto a la calidad del producto y de los servicios prestados por la distribuidora.
- Generación de índices que permitan la comparación de los resultados entre todas las distribuidoras.
- Generar matrices de apoyo para la definición de acciones de mejora.

Esta encuesta presenta una gran cantidad de información entre la que se encuentra:

- Ocho productos generados como el informe individual, un informe comparativo de índices entre distribuidoras, presentación analítica, etc.

- Doce índices tales como el índice de satisfacción del cliente, índice de aprovechamiento de oportunidades, entre otros.
- Resultados asociados a variables sociodemográficas y demográficas del cliente.
- Resultados de las siguientes áreas investigadas: Suministro de energía, Información y comunicación, Factura de energía, Atención al cliente, Imagen de la empresa, Responsabilidad social, Alumbrado público, Precio.
- Resultados de 46 atributos investigados, que se encuentran agrupados en cada una de las áreas señaladas anteriormente.

Los atributos investigados son los siguientes:

- **Suministro de energía:** sin interrupción, sin variación de voltaje, rapidez en la reincorporación cuando falta.
- **Información y comunicación:** notificación previa de interrupción, uso eficiente, riesgos y peligros, derechos y deberes.
- **Factura de energía:** plazo entre el recibo y el vencimiento, factura sin errores, facilidad de comprensión, locales para el pago, fechas para el vencimiento.
- **Atención al cliente:** facilidad para contactarse, tiempo de espera hasta ser atendido, duración del tiempo de atención, flexibilidad de la persona que atiende, conocimiento sobre el tema, claridad en la información, plazo informado, solución definitiva del problema, cumplimiento de los plazos.
- **Imagen de la empresa:** respeta los derechos de los clientes (humana), correcta con los clientes (justa), invierte para proveer energía de calidad, informa a sus clientes respecto a su actuación, combate los hurtos o fraudes de energía, ofrece atención sin discriminación, dispuesta a negociar con sus clientes (flexible), cuida del medio ambiente.
- **Responsabilidad social:** promueve programas sociales, promueve acciones culturales, se preocupa de la prevención de accidentes, lleva energía eléctrica a regiones no atendidas, contribuye para el desarrollo económico de la ciudad, facilita el acceso de ciudadanos especiales, cumple con sus obligaciones.
- **Alumbrado público:** dispone en toda la ciudad, calidad del alumbrado público, mantenimiento del alumbrado público.
- **Precio:** precio de la factura, precio comparado con los beneficios, precio comparado con la calidad del suministro, precio comparado con la atención.

Entre las principales recomendaciones que señala esta encuesta para mejorar la actividad comercial, se encuentra el “Tiempo de espera hasta ser atendido” (1º) así como también “Claridad en la información” (2º) y “Solución definitiva del problema” (4º), atributos que se relacionan directamente con el servicio de atención al cliente que es proporcionado en las agencias de la EEQ.

Nº	ATENCIÓN AL CLIENTE	Prioridad
1	Facilidad para contactarse	7º
2	Tiempo de espera hasta ser atendido	1º
3	Duración del tiempo de la atención	8º
4	Conocimiento sobre el tema	9º
5	Claridad en la información	2º
6	Calidad de la atención	6º
7	Plazo informado	3º
8	Solución definitiva del problema	4º
9	Cumplimiento de los plazos	5º

Figura 15. Ejemplo de cuadro de resultados.

Fuente: CIER. Informe individual – EEQ – EC - 2011.

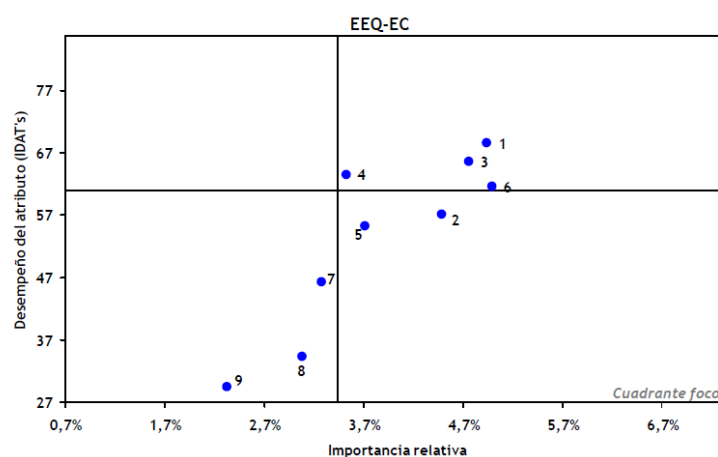


Figura 16. Ejemplo matriz de apoyo a la definición de acciones de mejora.

Fuente: CIER. Informe individual – EEQ – EC - 2011

3.15. Indicadores Internos

La empresa utiliza una gran cantidad de métricas e indicadores, que evidencian los niveles de gestión de todas las áreas. Estos datos se exigen en documentos tales como el Plan Estratégico, Plan Operativo, Plan de Mejoramiento, Sistema de Gestión de la Calidad, Presupuesto de Inversión, así como también para organismos de control como el CONELEC, MEER, entre otros.

3.16. Indicadores de los procesos comerciales

Las principales actividades comerciales se miden a través de 28 indicadores que se refieren a los siguientes aspectos: el tiempo de conexión de servicios nuevos, la reposición del servicio después de una interrupción individual, el tiempo de reconexión del servicio suspendido por falta de pago, reducir el número de refacturaciones por causas atribuibles a la EEQ, mantener altos niveles de recaudación, reducir el nivel de pérdidas comerciales, entre otros.

En el área de atención al cliente encontramos el índice de atención de solicitudes, el índice de llamadas no atendidas, el índice de atención de reclamos por artefactos dañados y el índice de atención de reclamos escritos (Encuesta de Satisfacción del Cliente Residencial Urbano, CIER, 2011).

HIPOTESIS

Definición Conceptual

Cultura organizacional, “Es el conjunto de hábitos y creencias, establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas, que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante” (Chiavenato, 2009, p.72).

Hipótesis de la investigación, Hi: “La cultura organizacional del personal que labora en las agencias de la zona urbana de la EEQ, tiene relación directa con el nivel de satisfacción del cliente”.

Hipótesis nula, Ho: “La cultura organizacional del personal que labora en las agencias de la zona urbana de la EEQ, No tiene relación directa con el nivel de satisfacción del cliente”.

Tabla 1.

Definición Operacional

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Moral y satisfacción • Comunicación • Actitud al cambio • Solución de conflictos • Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Frecuentemente • Rara vez • Nunca 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario W.E.N.S. • Entrevista pautaada • Observación
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS
Satisfacción del cliente	<p>Nivel de satisfacción del cliente respecto a los siguientes atributos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de espera hasta ser atendido. - Calidad de atención. - Duración del tiempo de atención. - Conocimiento sobre el tema. • Cantidad de abonados actualizados en la base de datos comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente satisfecho • Muy satisfecho • Satisfecho • Poco satisfecho • Insatisfecho <p>Total de abonados con datos de identificación incompletos en la base de datos comercial</p>	<p>Encuesta de satisfacción del cliente</p> <p>SQL de la base de datos comercial</p>

Nota. Fuente: Instructivo para la presentación de informes finales de trabajo de titulación para la graduación de tercer nivel, según lineamientos establecidos en el formato digital de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, SENESCYT.

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Este trabajo analiza la correlación entre las variables independiente, esto es, la cultura organizacional, respecto de la variable dependiente, que corresponde a la calidad del servicio al cliente, del personal del área de Atención al Cliente de la zona urbana, EEQ.

Diseño de la investigación

Se utilizará el diseño no experimental, mediante un estudio transversal, que para el diagnóstico de la cultura organizacional, corresponde tomar los datos una sola vez.

Enfoque de la investigación

Se trata de un enfoque cuantitativo en razón de que presenta características tales como las siguientes:

Tiene como finalidad describir las variables cultura organizacional y satisfacción del cliente, y explicar sus cambios y movimientos.

El objetivo consiste en generalizar los resultados que fueron obtenidos a partir de la muestra seleccionada.

Se utilizó la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

Población y Muestra

En esta investigación contamos con dos tipos de universo, el uno que fueron los trabajadores del Área de Atención al cliente, a quienes se les aplicó el instrumento Cuestionario W.E.N.S., para determinar la cultura organizacional; fue realizado a toda la población, es decir 30 trabajadores que laboran en 8 agencias de la ciudad de Quito y que pertenecen al área de Atención al Cliente, de la Dirección de Comercialización Zona Urbana, Gerencia de Comercialización.

Como nos interesa la satisfacción del cliente, se tomó como base a las personas que concurrieron durante los meses de mayo, junio y julio, en un total de 102 528, y de ellos, mediante fórmula del tamaño de la muestra, se aplicó a un número de 383 sujetos. La aplicación del instrumento Encuesta de satisfacción del cliente a los 383 clientes que concurrieron en el mes de

septiembre 2013, a presentar sus requerimientos en las agencias de la EEQ, ubicadas en los sectores norte centro y sur de la ciudad de Quito, se realizó de acuerdo a lo siguiente:

Tabla 2.

Número de Transacciones por Agencia

Agencia	Mayo	Junio	Julio	Total	Promedio
Aeropuerto	1.765	1.364	1.245	4.374	1.458
Centro	3.748	3.656	3.975	11.379	3.793
Chiriyacu	4.786	4.668	5.182	14.636	4.879
El Condado	3.220	2.988	3.372	9.580	3.193
El Inca	2.667	2.937	3.484	9.088	3.029
Las Casas	1.738	1.509	1.546	4.793	1.598
Mariana de Jesús	11.289	12.186	12.088	35.563	11.854
Sur	4.509	4.301	4.305	13.115	4.372
Total	33.722	33.609	35.197	102.528	34.176

Nota. Datos obtenidos del período mayo julio 2013 para establecer el tamaño de la muestra.

Fuente: sistema CRM de la EEQ.

Fórmula para establecer el tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

Cálculos

$$n = \frac{34.176 \times 0,5^2 \times 1,96^2}{0,05^2(34.176 - 1) + 0,5^2 \times 1,96^2} = \frac{32.822,63}{86,40} = 380$$

$$0,05^2(34.176 - 1) + 0,5^2 \times 1,96^2 = 86,40$$

Tabla 3.
Número de Encuestas a ser Aplicadas por Agencia

No.	Agencia	Encuestas muestreo estratificado
1	Aeropuerto	16
2	Centro	42
3	Chiriyacu	54
4	El Condado	36
5	El Inca	34
6	Las Casas	18
7	Mariana de Jesús	131
8	Sur	49
TOTAL		380

Nota. Fuente: Elaboración propia – número de encuestas de Satisfacción al cliente. Los criterios de inclusión, exclusión y eliminación utilizados fueron los siguientes:

Participan o se incluyen en la encuesta de satisfacción del cliente: todos aquellos individuos de sexo masculino o femenino, mayores de dieciocho años, que concurren a cualquier agencia -detallada en la tabla 3- a gestionar un requerimiento, que presentan un número de suministro (identificación de ser cliente de la EEQ), y que aceptan contestar voluntariamente este cuestionario.

Se excluye, todos los individuos que concurren al área designada para ventanillas de recaudación de cualquier agencia detallada en la tabla 3, en razón de que el personal de ventanillas no constituye motivo del presente trabajo.

Se elimina todas las encuestas de satisfacción del cliente con datos incompletos, debido a que por cualquier motivo la persona encuestada abandona la contestación del formulario.

Métodos técnicas e instrumentos utilizados

- Método inductivo deductivo: Se utiliza este método porque se parte de datos individuales, para establecer el diagnóstico de la cultura organizacional.
- Método estadístico: Se exige para analizar los datos estadísticos investigados e interpretar resultados de la investigación.

Las herramientas estadísticas utilizadas en el presente trabajo corresponden a la estadística descriptiva, destacándose como la más importante el Coeficiente de Correlación, denominado r de Pearson, cuya técnica consiste en evidenciar si existe o no relación entre dos variables, dependiente e independiente, y en el caso de ser afirmativo, determinar el nivel o fuerza de dicha relación. Esta metodología se utilizó con el propósito de averiguar si existe algún tipo de relación entre la cultura organizacional y la satisfacción del cliente estudiados.

- Técnica psicométrica W.E.N.S.: Consiste en un instrumento diseñado para medir la cultura organizacional, mismo que contiene diez preguntas para cada uno de los siguientes cinco aspectos: moral y satisfacción, comunicación, actitud al cambio, solución de conflictos y toma de decisiones. Se aplicó a 30 oficinistas de atención al cliente, que corresponde a todo el personal que ejecuta la actividad de atención al cliente, en las 8 agencias del área urbana de la EEQ; de manera individual y en sus respectivos sitios de trabajo.
- Encuesta de satisfacción del cliente: Consiste en un instrumento diseñado con motivo del presente trabajo, para efectos de obtener información de la satisfacción del cliente, evaluándola a través de cinco preguntas que se refieren a los siguientes cinco aspectos: Trato y cordialidad, Explicación a requerimientos, Predisposición al cambio, Interés en solucionar los requerimientos, y Toma de decisiones. Se aplicó de manera individual, a 383 clientes de la EEQ, que concurrieron a presentar sus requerimientos en las indicadas 8 agencias urbanas de atención al cliente de la EEQ.

Esta encuesta fue validada mediante la Metodología Moriyama, para lo cual se seleccionaron diez expertos, profesionales en el ámbito de administración de empresas, que de forma voluntaria aceptaron evaluar el contenido de este instrumento. Se les indicó sobre los objetivos y características de la investigación y el interés en su valoración crítica respecto al instrumento en cuestión, se les entregó una copia de la Encuesta de satisfacción del cliente y se acompañó además del formulario “Evaluación del cuestionario Evaluación del servicio de atención al cliente (ANEXO A4)” para su calificación.

De acuerdo a los principios establecidos por Moriyama, se evaluó las siguientes dimensiones: Razonable y comprensible, sensible a variaciones, suposición justificable, claramente definida, y datos factibles de obtener. El resultado de los ítems contenidos en el cuestionario, expresa un consenso superior al 70% de los jueces en la escala de mucho. Esto califica al Cuestionario de Satisfacción del Cliente como un instrumento válido. Los resultados son los siguientes:

Tabla 4.

Validación Encuesta de Satisfacción del cliente de acuerdo a Metodología Moriyama

Ítems del Formulario Satisfacción del Cliente	Razonable y comprensible	Sensible a variaciones	Suposición justificable	Claramente definido	Datos factibles de obtener
Ítem 1	100%	80%	90%	90%	100%
Ítem 2	100%	90%	100%	100%	90%
Ítem 3	80%	70%	60%	90%	70%
Ítem 4	80%	70%	100%	70%	80%
Ítem 5	40%	70%	80%	40%	70%

Nota. Fuente: Elaboración propia – porcentajes de validación. Promedio general 80%.

RESULTADOS

Este capítulo describe el levantamiento de la información efectuado mediante las encuestas: “CUESTIONARIO W.E.N.S”, aplicado al personal de atención al cliente que labora en las 8 agencias urbanas de la EEQ, y el cuestionario “Evaluación del servicio de atención al cliente”, aplicado a los clientes que concurren a plantear sus requerimientos en las indicadas agencias de la EEQ. Adicionalmente, se realiza la respectiva interpretación de los resultados obtenidos y se determina los efectos en la satisfacción del cliente, en concordancia a los parámetros o variables analizados para diagnosticar la cultura organizacional del personal de atención al cliente.

Levantamiento de la Información

Cuestionario W.E.N.S. para Identificar Factores de la Cultura Organizacional

El diagnóstico de la cultura organizacional se realizó a través del cuestionario W.E.N.S., instrumento creado con tal motivo en Quito Ecuador 1983, mediante autoría colectiva de Elsa Bimos, Sergio Chávez, Norma Placencia y Wiliam Wilches. Estudia cinco factores explicados de la siguiente manera:

Moral y Satisfacción

Son el resultado de las actitudes hacia el trabajo, así como el estado de ánimo de los empleados; para esto se consideran los siguientes aspectos: el trabajo, sentimiento de participación y pertenencia, relaciones humanas, promociones y asensos, la supervisión (directivos y líderes de grupo).

Comunicación

La comunicación es la base de toda relación interpersonal, en todo momento enviamos y recibimos mensajes e interpretamos, es decir, nos estamos comunicando. No existe un estilo correcto de comunicación, sino formas eficaces o no de lograrlo.

Actitud al Cambio

Tanto las organizaciones como las personas se hallan expuestas al constante cambio del mundo actual, que impone la adopción y adaptación de nuevas tecnologías, métodos normas y procedimientos obligando a aquellas a adaptarse a éstos. Todo cambio genera en las personas una actitud que puede facilitar, dificultar o imposibilitar la realización de dichos cambios.

Solución de Conflictos

En toda organización existen problemas o conflictos entre individuos, ya sea por razones de trabajo o personales, los conflictos se producen por la diferencia de opiniones sobre aspectos de trabajo o sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de un grupo o departamento. Así por ejemplo, en el aspecto personal: Resentimientos entre compañeros, incomprensión, etc. En el caso de trabajo: escasa coordinación, desconocimiento de los procesos, métodos y procedimientos.

Toma de Decisiones

En todo puesto de trabajo debemos tomar decisiones continuamente. Tomar una decisión implica escoger entre varias alternativas la más apropiada para dar solución a los problemas o conflictos que se presentan en el Departamento. Cada Departamento o grupo tiene su forma particular para llegar a una decisión.

Calificación Cuestionario W.E.N.S.

El cuestionario W.E.N.S. contiene 50 preguntas, cuyo baremo para calificación de puntajes, interpretación y recomendación, señala lo siguiente:

Tabla 5.

Baremo para calificación Cuestionario W.E.N.S.

Puntajes	Interpretación	Recomendación
34.1 – 40	Muy Alta	Mantener este nivel
28.1 – 34	Alta	Sostener y elevar
22.1 - 28	Medio	Elevar el nivel
16.1 – 22	Baja	Punto de preocupación
10 – 16	Muy Baja	Punto crítico

Nota. Fuente: Cuestionario W.E.N.S., autoría colectiva de Elsa Bimos, Sergio Chávez, Norma Placencia, William Wilches, Quito Ecuador, 1983.

Aplicación del Cuestionario W.E.N.S.

La aplicación de este test se realizó a 30 oficinistas de atención al cliente, que laboran en las 8 agencias de atención al cliente, Gerencia de Comercialización de la EEQ, ubicadas en diferentes sectores: norte, centro y sur, de la ciudad de Quito, como se observa en la tabla No. 6.

Tabla 6.

Oficinistas de atención al Cliente Aplicado el Cuestionario W.E.N.S.

No.	Agencia	Número de personas
1	Aeropuerto	2
2	Centro	2
3	Chiriyacu	3
4	El Condado	2
5	El Inca	2
6	Las Casas	4
7	Mariana de Jesús	12
8	Sur	3
TOTAL		30

Nota. Fuente: Elaboración propia – número de test W.E.N.S. aplicados por agencia a toda la población.

Puntajes Promedio e Interpretación

Los puntajes promedio indicados a continuación en la tabla No. 7, se interpretan de acuerdo al baremo establecido por el cuestionario W.E.N.S. de la siguiente manera.

Tabla 7.

Puntajes Promedio por Factor e interpretación Cuestionario W.E.N.S.

Puntajes		Interpretación
MORAL Y SATISFACCIÓN	31,7	ALTA
COMUNICACIÓN	26,3	MEDIO
ACTITUD AL CAMBIO	28,8	ALTA
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	25,6	MEDIO
TOMA DE DECISIONES	25,0	MEDIO

Nota. Fuente: Elaboración propia – puntajes obtenidos del procesamiento de datos cuestionario W.E.N.S.

Resultados Aplicación Cuestionario W.E.N.S.

De acuerdo a lo indicado anteriormente, la cultura organizacional del personal de atención al cliente de la EEQ, fue evaluada mediante los siguientes 5 factores: Moral y satisfacción, Comunicación, Actitud al cambio, Solución de conflictos y Toma de decisiones, en los cuales se obtuvo los puntajes registrados en la tabla No. 8. El puntaje promedio por agencia más alto (31,7) corresponde a Moral y satisfacción mientras que el puntaje promedio por agencia más bajo (25,0) se encuentra en Toma de decisiones.

Tabla 8.

Puntaje Total por Agencia y por factor Evaluado Cuestionario W.E.N.S.

Agencias	Moral y Satisfacción	Comunicación	Actitud al Cambio	Solución de Conflictos	Toma de Decisiones
Aeropuerto	33,5	25,5	30,5	28,0	25,0
Centro	29,5	23,0	28,0	20,5	19,0
Chiriyacu	29,0	24,7	28,0	26,0	24,0
El Condado	32,5	25,5	28,5	28,5	26,5
El Inca	31,5	26,0	27,0	25,5	26,0
Las Casas	32,5	27,3	31,0	25,0	25,5
Mariana de Jesús	31,8	26,8	30,0	26,0	25,5
SUR	33,0	31,3	27,7	25,7	28,7
Promedio	31,7	26,3	28,8	25,6	25,0

Nota. Fuente: Elaboración propia – puntajes obtenidos del procesamiento de datos cuestionario W.E.N.S.

Tabla 9.

Porcentajes por Agencia y Factor evaluado Cuestionario W.E.N.S.

Agencias	Moral y Satisfacción	Comunicación	Actitud al Cambio	Solución de Conflictos	Toma de Decisiones
Aeropuerto	13%	12%	13%	14%	12%
Centro	12%	11%	12%	10%	9%
Chiriyacu	11%	12%	12%	13%	12%
El Condado	13%	12%	12%	14%	13%
El Inca	12%	12%	12%	12%	13%
Las Casas	13%	13%	13%	12%	13%
Mariana de Jesús	13%	13%	13%	13%	13%
SUR	13%	15%	12%	13%	14%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia – porcentajes obtenidos del procesamiento de datos cuestionario W.E.N.S.

En la tabla No. 9 se observa que el porcentaje más alto se encuentra en el 15% y corresponde al factor Comunicación en la agencia Sur. Por el contrario, el porcentaje más bajo es el 9% y corresponde al factor Toma de decisiones en la agencia Centro.

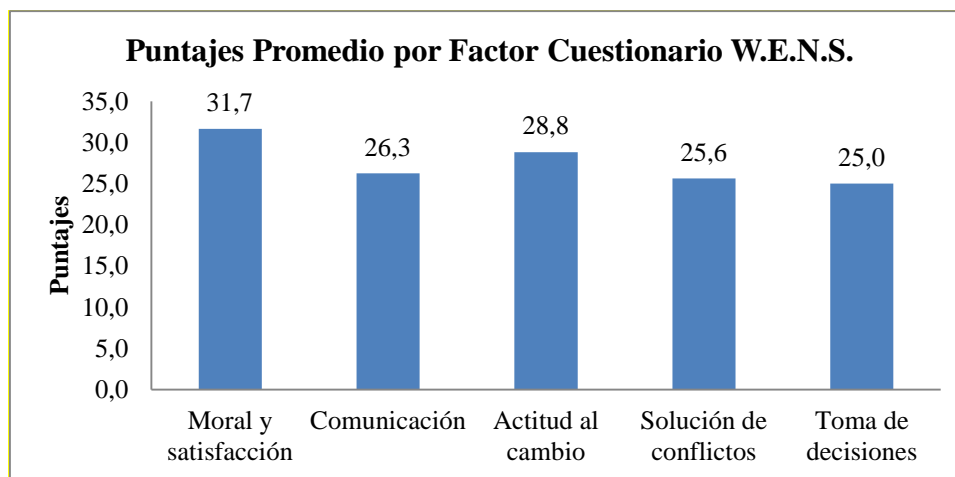


Gráfico 1. Puntajes promedio por factor cuestionario W.E.N.S.

Fuente: Elaboración Propia – Resultados Cuestionario W.E.N.S.

Interpretación: el gráfico No. 1 muestra que los puntajes más altos están en los factores Moral y Satisfacción (31,7) y Actitud al cambio (28,8), cuya interpretación corresponde a un nivel Alto, recomendándose, de acuerdo al baremo del cuestionario W.E.N.S., sostener y elevar este nivel. Por otra parte, los puntajes más bajos se encuentran en Comunicación (26,3), Solución de conflictos (25,6) y Toma de decisiones (25,0), mismos que se interpretan como un nivel Medio, del cual se recomienda elevar este nivel. Conviene además tener especial atención, respecto al nivel más bajo que se refiere a Toma de decisiones.

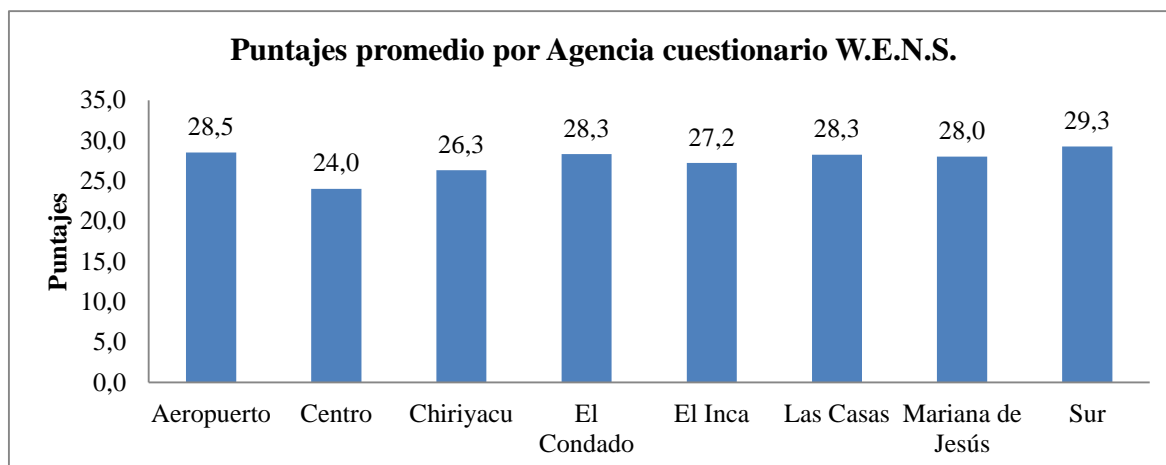


Gráfico 2. Puntajes promedio por agencia cuestionario W.E.N.S.
Fuente: Elaboración Propia – Resultados Cuestionario W.E.N.S.

El gráfico No. 2 muestra que el puntaje más alto (29,3) corresponde a la agencia Sur, mientras que el puntaje más bajo (24,0) se encuentra en la agencia Centro.

Puntajes Totales por Factor y Categorías de Respuesta

El cuestionario W.E.N.S. evalúa los 5 factores señalados, mediante 10 preguntas en cada uno de ellos; utiliza a su vez 4 niveles o categorías de respuesta para cada pregunta, clasificados generalmente como: nunca, rara vez, frecuentemente, siempre.

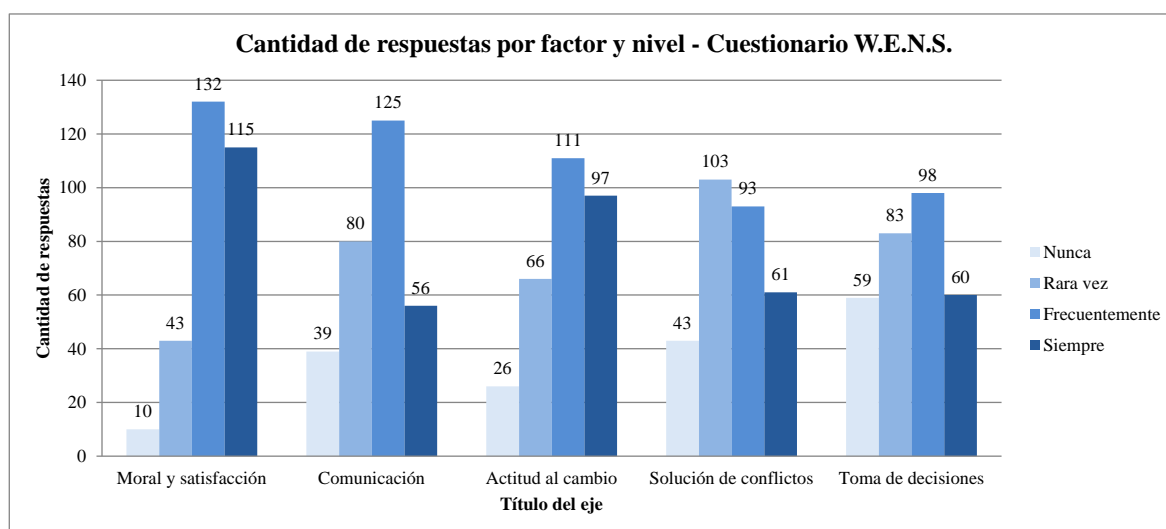


Gráfico 3. Cantidad de respuestas cuestionario W.E.N.S.
Fuente: Elaboración Propia – Resultados Cuestionario W.E.N.S.

El gráfico No. 3 muestra que la mayor cantidad de respuestas (132, 125, 111 y 98) corresponde al nivel “Frecuentemente”, en los 4 factores estudiados: Moral y satisfacción, Comunicación, Actitud al cambio y Toma de decisiones. Únicamente en el factor Solución de Conflictos, la mayor cantidad de respuestas (103) corresponde al nivel “rara vez”.

Puntajes por Agencia vs. promedio general

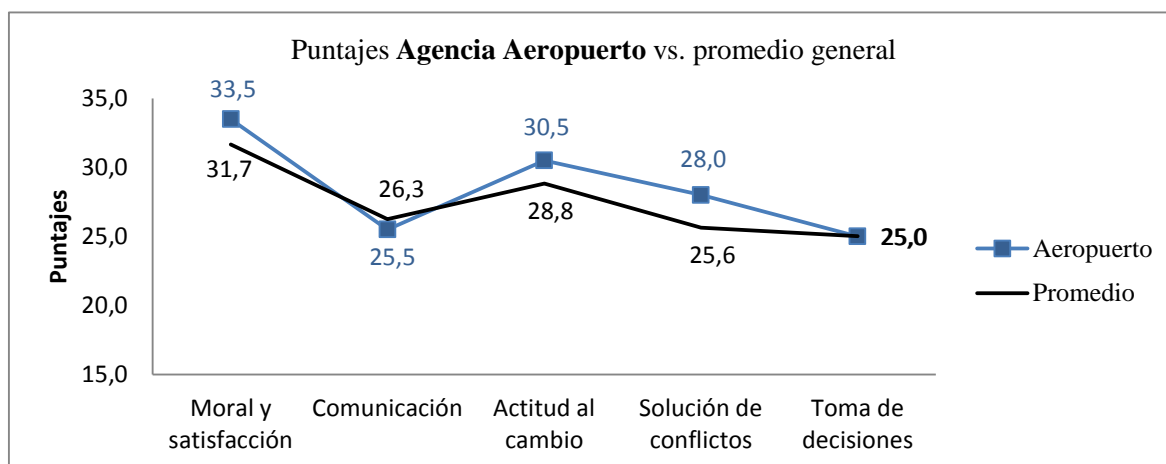


Gráfico 4. Puntajes de agencia Aeropuerto en relación al promedio general.

Fuente: Elaboración propia – resultados cuestionario W.E.N.S.

Como se observa en el gráfico No 4, los resultados de la agencia Aeropuerto se encuentran en general ligeramente por encima del promedio, en tres de los cinco los factores evaluados: 1,8 puntos en Moral y satisfacción, 1,7 en Actitud al cambio, y 2,4 puntos en Solución de conflictos.

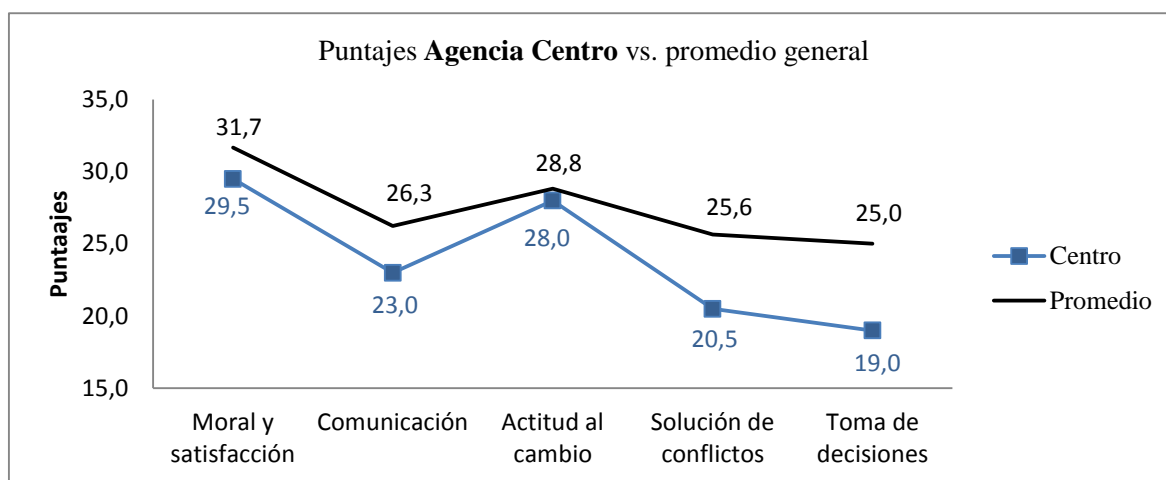


Gráfico 5. Puntajes de agencia Centro en relación al promedio.

Fuente: Elaboración propia – resultados cuestionario W.E.N.S.

Como apreciamos en el gráfico No. 5, los resultados de la agencia Centro se encuentran muy por abajo del promedio general en todos los factores evaluados. Esta diferencia entre el promedio general y los resultados obtenidos en la agencia Centro tiene los siguientes valores: 2,2 en Moral y satisfacción, 3,3 en Comunicación, 0,8 en Actitud al cambio, 5,1 en Solución de conflictos y 6,0 en Toma de decisiones.

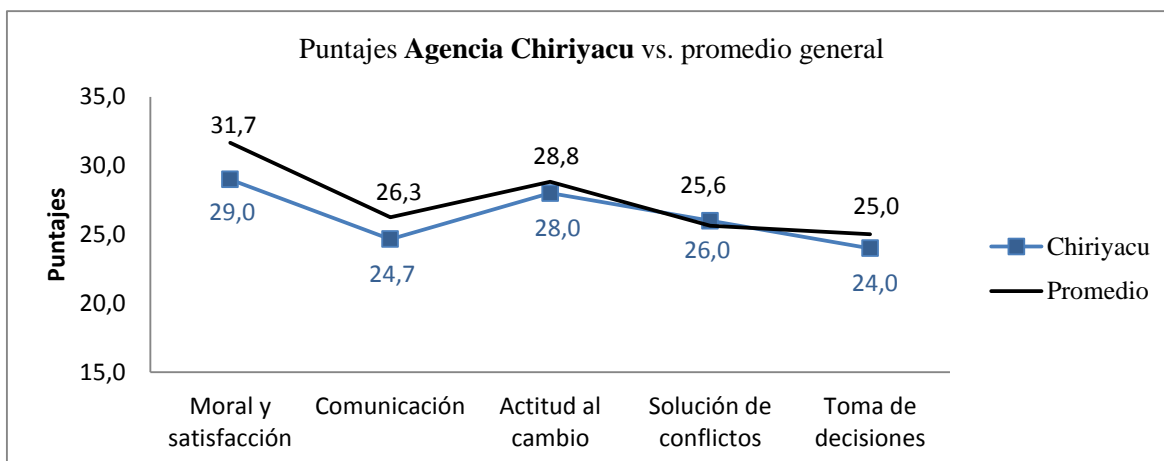


Gráfico 6. Puntajes de agencia Chiriyacu en relación al promedio.

Fuente: Elaboración propia – resultados cuestionario W.E.N.S.

Los resultados de la agencia Chiriyacu observados en el gráfico No. 6, se encuentran ligeramente bajo el promedio general en los siguientes factores: Moral y satisfacción en 2,7 puntos, Comunicación en 1,6, Actitud al cambio en 0,8 y Toma de decisiones en 1,0 puntos.

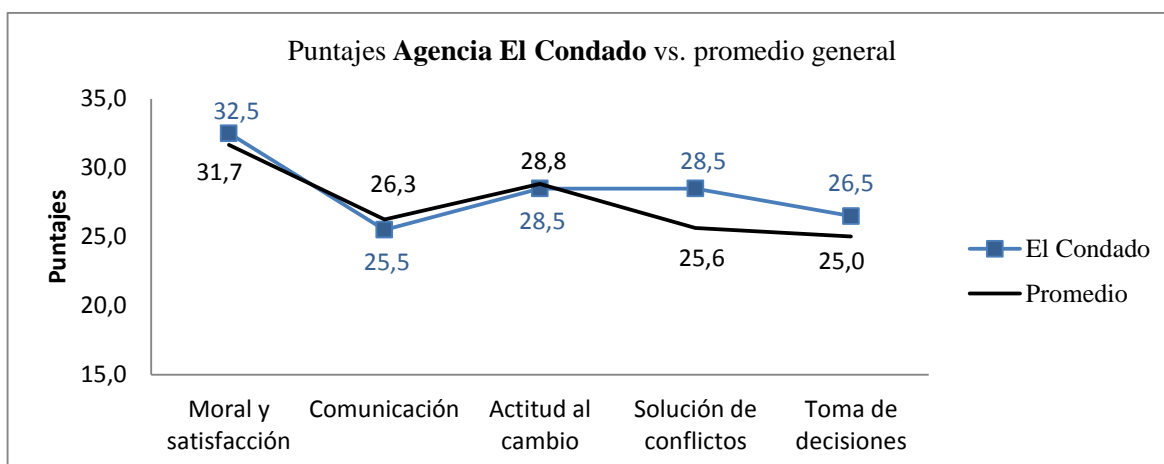


Gráfico 7. Puntajes de agencia El Condado en relación al promedio.

Fuente: Elaboración propia – resultados cuestionario W.E.N.S.

Los resultados de la agencia El Condado que se aprecia en el gráfico No. 7, son similares al promedio general, con un incremento de 2,9 puntos en el factor Solución de conflictos y 1,5 en el factor Toma de decisiones.

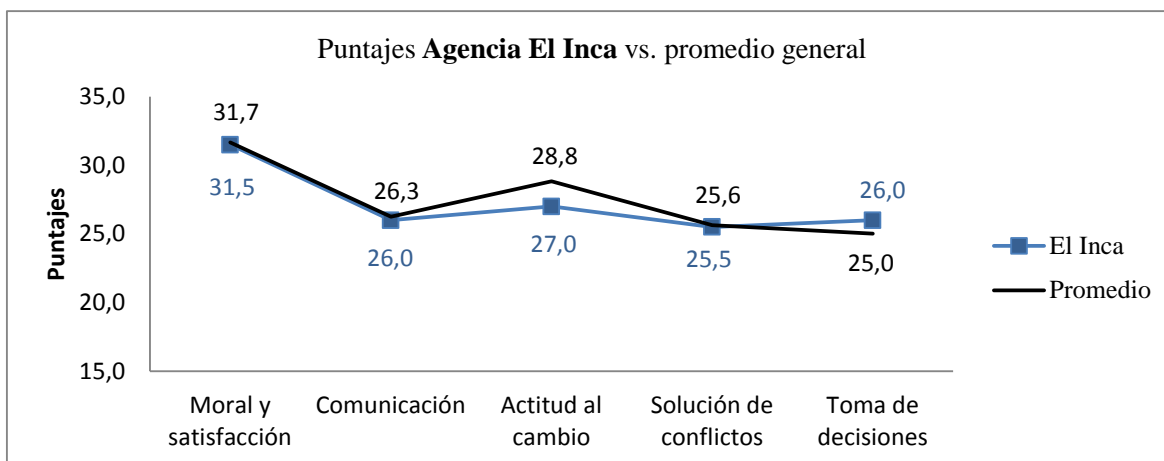


Gráfico 8. Puntajes de agencia El Inca en relación al promedio.

Fuente: Elaboración propia – resultados cuestionario W.E.N.S.

Los resultados de la agencia El Inca son similares al promedio general, con una disminución de 1,8 puntos en el factor Actitud al cambio y 1,0 puntos en el factor Toma de decisiones, como vemos en el gráfico No. 8.

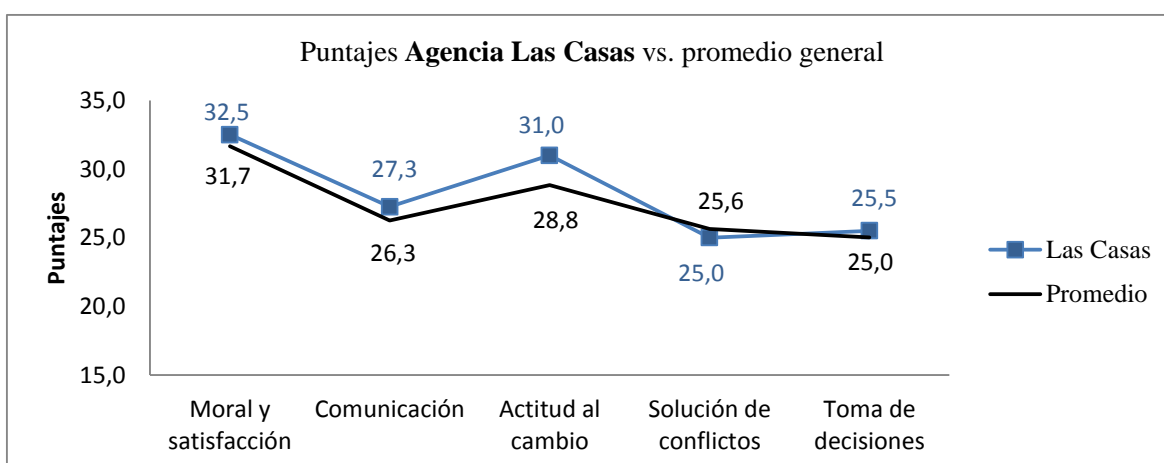


Gráfico 9. Puntajes de agencia Las Casas en relación al promedio.

Fuente: Elaboración propia – resultados cuestionario W.E.N.S.

Los resultados de la agencia Las Casas, son similares al promedio general, con un pequeño incremento de 1,0 puntos en el factor Comunicación y 2,2 puntos en el factor Actitud al cambio, como apreciamos en el gráfico No. 9.

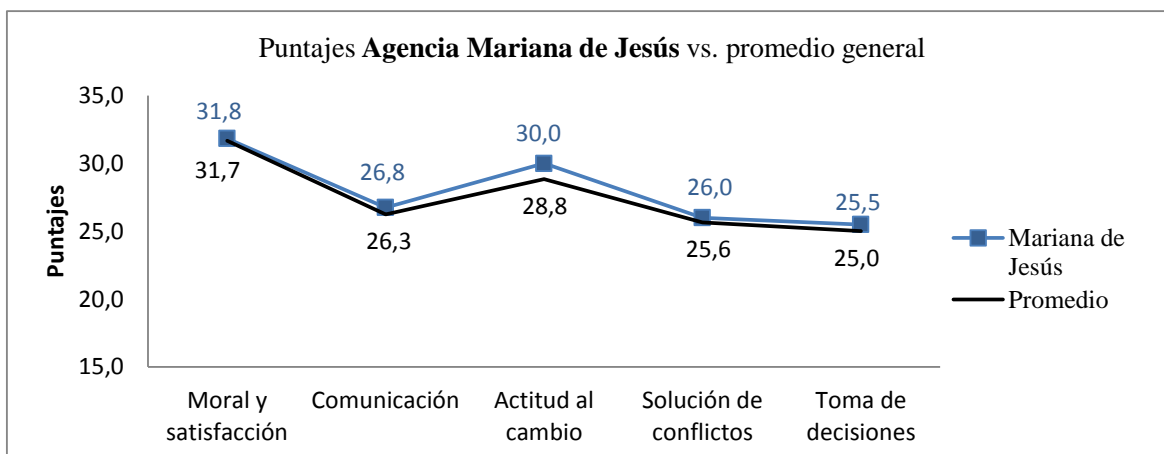


Gráfico 10. Puntajes de agencia Mariana de Jesús en relación al promedio.

Fuente: Elaboración propia – resultados cuestionario W.E.N.S.

El gráfico No. 10 muestra que los puntajes obtenidos en los 5 factores evaluados en la agencia Mariana de Jesús, se encuentran dentro del promedio general registrado para cada uno de estos factores. Únicamente en el factor Actitud al cambio se observa una pequeña diferencia de 1,2 puntos.

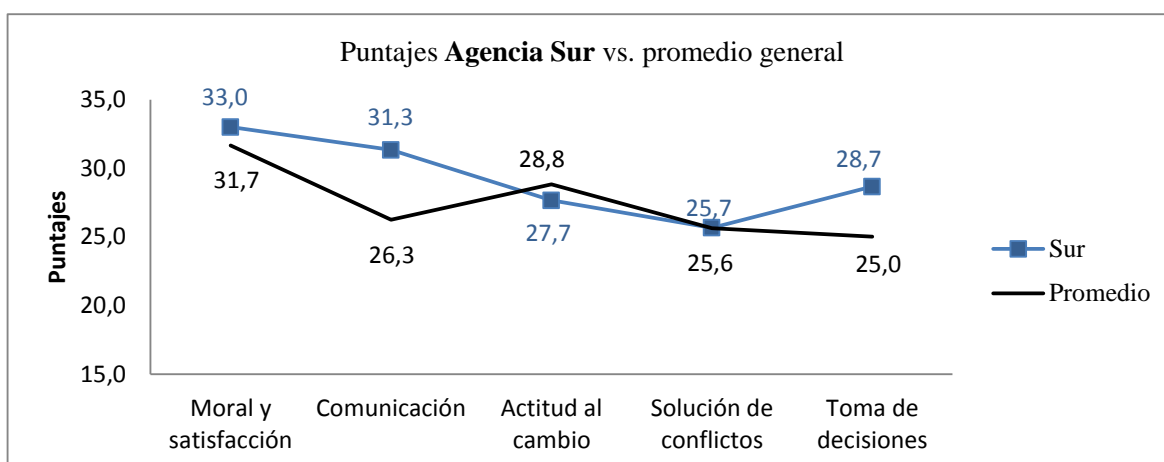


Gráfico 11. Puntajes agencia Sur en relación al promedio.

Fuente: Elaboración propia – resultados cuestionario W.E.N.S.

El gráfico No. 11 evidencia claramente que los puntajes obtenidos en los factores Moral y Satisfacción, Comunicación y Toma de decisiones evaluados en la agencia Sur, se encuentran muy por encima del promedio general; esta diferencia corresponde respectivamente a los siguientes valores 1,3, 5,0 y 3,7. En el caso del factor Actitud al cambio observa una disminución de 1,1 puntos.

Encuesta de Satisfacción del Cliente E.S.C.

El diagnóstico de la satisfacción del cliente que concurre a presentar sus requerimientos en las agencias urbanas de la EEQ, se realizó a través del cuestionario “Evaluación del servicio de atención al cliente”, instrumento que fue creado durante el desarrollo del presente trabajo, con el fin de comparar la percepción del cliente, respecto de cada uno de los 5 factores de cultura organizacional previstos por el cuestionario W.E.N.S. y examinados al personal de atención al cliente de la EEQ.

Con tal motivo se definió las siguientes 5 preguntas:

1. Considera que las actitudes trato y cordialidad del personal de atención al cliente es el adecuado?
2. Se le explica claramente lo que usted necesita conocer?
3. Cree que existe una predisposición o actitud de cambio para mejorar la actividad de atención al cliente?
4. El empleado tiene un sincero interés en solucionar su requerimiento?
5. Para atender su requerimiento el empleado decide adecuadamente?

Aplicación de la Encuesta de Satisfacción de Cliente

La aplicación de esta encuesta se realizó a 383 abonados, que concurrieron a presentar sus requerimientos en el área de atención al cliente de las 8 agencias urbanas de la EEQ, de acuerdo al siguiente detalle.

Tabla 10.
Número de Clientes de la EEQ Que se Aplicó la Encuesta de Satisfacción Del Cliente.

Agencia	No. Clientes
Aeropuerto	20
Centro	36
Chiriyacu	55
El Condado	41
El Inca	37
Las Casas	11
Mariana de Jesús	133
Sur	50
Total	383

Interpretación: La tabla No. 10 indica la cantidad de encuestas que fueron aplicadas por agencia, observándose que el mayor número se encuentra en la agencia Mariana de Jesús y el menor número en la agencia Las Casas. Estos valores se encuentran en concordancia al volumen de clientes que concurre diariamente a los indicados centros de atención de la EEQ.

Resultados Aplicación de la Encuesta de Satisfacción de Cliente

De acuerdo a lo indicado anteriormente, la satisfacción del cliente, asociada a la percepción de la cultura organizacional de la EEQ, fue evaluada mediante los siguientes 5 factores: Trato y cordialidad, Explicación a requerimientos, Predisposición al cambio, Interés en solucionar los requerimientos, y Toma de decisiones. Los puntajes obtenidos con motivo de la aplicación de la Encuesta de satisfacción del cliente, apreciamos a continuación en la tabla No. 11 que detalla por agencia y factor evaluados.

Tabla 11.

Puntajes Totales Por Agencia Y Factor Evaluado Encuesta De Satisfacción Del Cliente

Agencias	Trato y cordialidad	Explicación a requerimientos	Predisposición al cambio	Interés en solucionar requerimientos	Decisiones de orientación
Aeropuerto	40,0	38,0	38,0	38,0	39,5
Centro	34,2	33,9	35,6	31,7	31,7
Chiriyacu	36,7	37,1	35,5	35,6	36,0
El Condado	39,3	40,0	39,3	38,3	37,6
El Inca	34,9	35,1	34,1	35,1	34,3
Las Casas	40,9	37,3	36,4	37,3	38,2
Mariana de Jesús	36,5	38,0	36,2	35,2	36,6
Sur	39,4	40,2	39,6	38,4	38,6
Total	37,7	37,4	36,8	36,2	36,6

Nota. Fuente: Elaboración propia – resultados procesados de la Encuesta de satisfacción al cliente aplicada.

Los puntajes más altos se encuentran en los factores Trato y cordialidad (37,7 puntos) y Explicación a los requerimientos del cliente (37,4 puntos); a su vez, los puntajes más bajos están en los factores Predisposición al cambio (36,8), Interés en solucionar los requerimientos (36,2) y Decisiones de orientación (36,6), como observamos en la tabla No. 11.

Tabla 12.

Porcentajes Por Agencia Y Factor Evaluado Encuesta De Satisfacción Del Cliente

Agencias	Trato y cordialidad	Explicación a requerimientos	Predisposición al cambio	Interés en solucionar requerimientos	Decisiones de orientación
Aeropuerto	13%	13%	13%	13%	14%
Centro	11%	11%	12%	11%	11%
Chiriyacu	12%	12%	12%	12%	12%
El Condado	13%	13%	13%	13%	13%
El Inca	12%	12%	12%	12%	12%
Las Casas	14%	12%	12%	13%	13%
Mariana de Jesús	12%	13%	12%	12%	13%
Sur	13%	13%	13%	13%	13%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia – resultados porcentuales procesados de la Encuesta de satisfacción al cliente aplicada.

Se observa que los porcentajes más altos se encuentran en las agencias Aeropuerto (14%) que corresponde al factor Decisiones de orientación, así como también en la agencia Las Casas (14%), en el factor Trato y cordialidad. Contrariamente, los porcentajes más bajos están en la agencia Centro, en los factores Trato y cordialidad (11%), Explicación a requerimientos (11%), Interés en solucionar los requerimientos del cliente (11%) y Decisiones de orientación (11%), como podemos apreciar en la tabla No. 12.

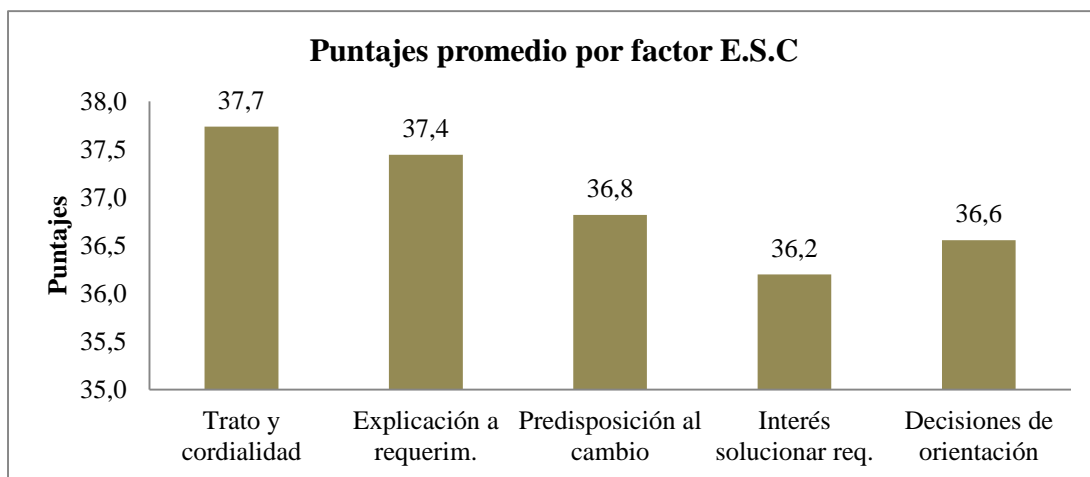


Gráfico 12. Puntajes promedio por factor Encuesta de satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia – resultados Encuesta de satisfacción del cliente.

El gráfico muestra que los puntajes más altos están en los factores Trato y cordialidad (37,7) y Explicación a los requerimientos del cliente (37,4). Por otra parte, los puntajes más bajos se encuentran en Predisposición al cambio (36,8), Interés en solucionar los requerimientos (36,2), y Toma de decisiones en el momento de orientar al cliente (36,6). Dentro de lo observado, el factor más bajo, Interés en solucionar los requerimientos, tiene un puntaje de 36,2 lo cual significa que el cliente considera que el personal de atención al cliente tiene poco interés en solucionar sus requerimientos, como observamos en el gráfico No. 12.

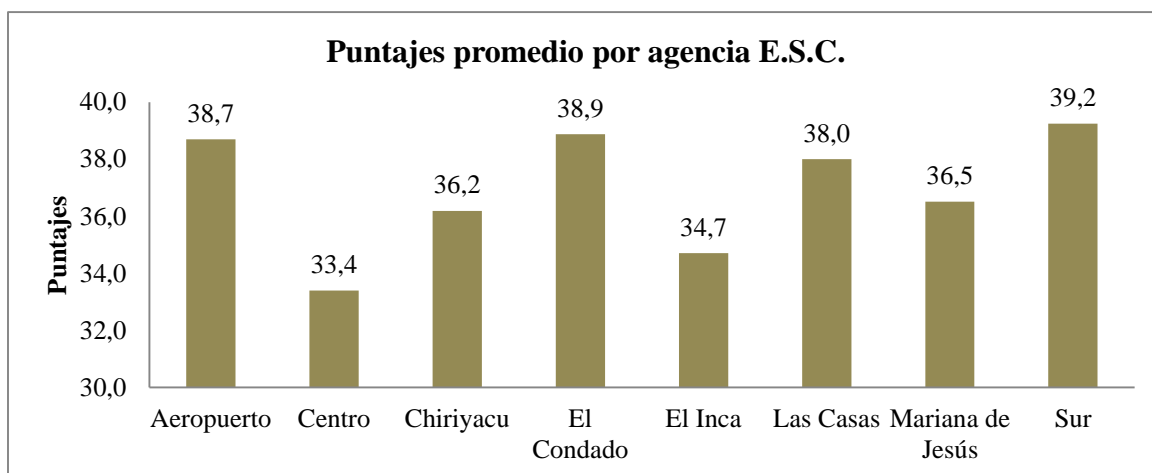


Gráfico 13. Puntajes promedio por agencia.

Fuente: Elaboración propia – resultados Encuesta de satisfacción del cliente.

El gráfico No. 13 muestra que el puntaje máximo de 39,2 se encuentra en la agencia Sur, mientras que el puntaje mínimo de 33,4 está en la agencia Centro.

Categorías de Respuesta

La encuesta de satisfacción del cliente evalúa los 5 factores señalados, mediante 5 preguntas que utilizan 5 niveles o categorías de respuesta, clasificados en: nunca, rara vez, unas veces si y otras no, frecuentemente, siempre.

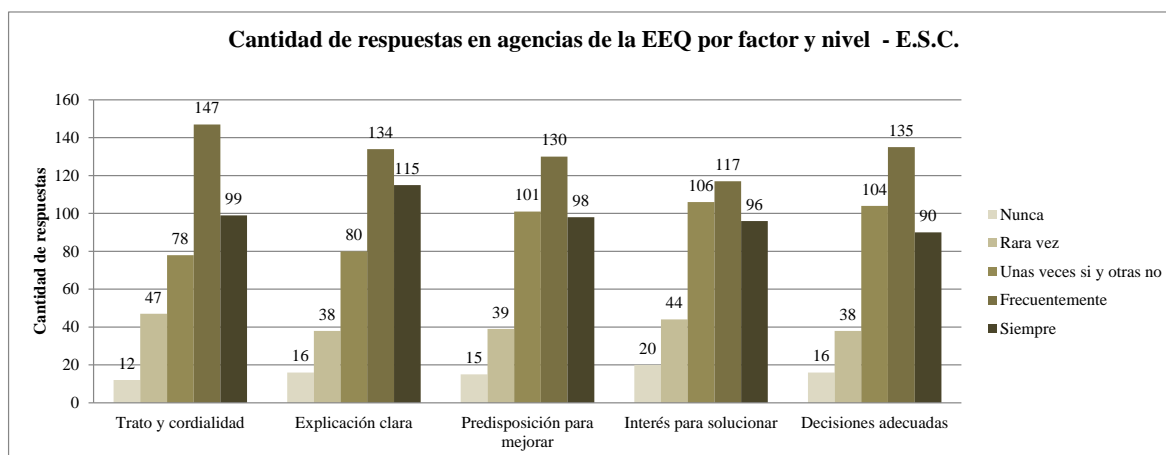


Gráfico 14. Puntajes totales Encuesta de satisfacción del cliente por factor y nivel.

Fuente: Elaboración propia – resultados Encuesta de satisfacción del cliente.

El gráfico No. 14 muestra que el nivel “Frecuentemente” tiene el mayor número de respuestas en todos los factores investigados: Trato y cordialidad 147, Explicación clara a los requerimientos del cliente 134, Predisposición para mejora y cambio 130, Interés en solucionar los requerimientos del cliente 117, y Decisiones adecuadas de orientación 135. Estadísticamente significa un comportamiento modal. Por otra parte, el menor número de respuestas en todos los factores investigados, se encuentra en el nivel “nunca”, respectivamente con los siguientes puntajes: 12, 16, 15, 20 y 16.

Puntajes por Agencia vs. Promedios

Con el propósito de evidenciar en cada una de las agencias evaluadas aquellos factores que se apartan visiblemente respecto del promedio general, se presenta a continuación los gráficos No. 15 al gráfico No. 22.

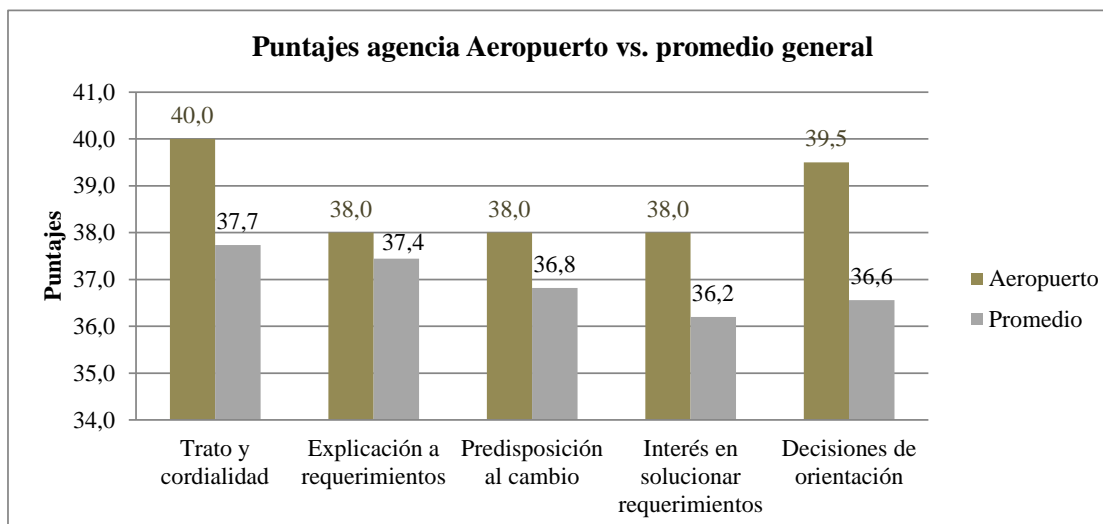


Gráfico 15. Puntajes agencia Aeropuerto con relación al promedio.

Fuente: Elaboración propia – resultados Encuesta de satisfacción del cliente.

El gráfico No. 15 muestra que los puntajes promedio obtenidos en los 5 factores analizados en la agencia Aeropuerto se encuentran por encima del promedio registrado en cada uno de los factores evaluados, con una diferencia de 2,3 puntos en Trato y cordialidad, 0,6 en Explicación a requerimientos, 1,2 en Predisposición al cambio, 1,8 en Interés en solucionar requerimientos, y 2,9 puntos en Decisiones de orientación.

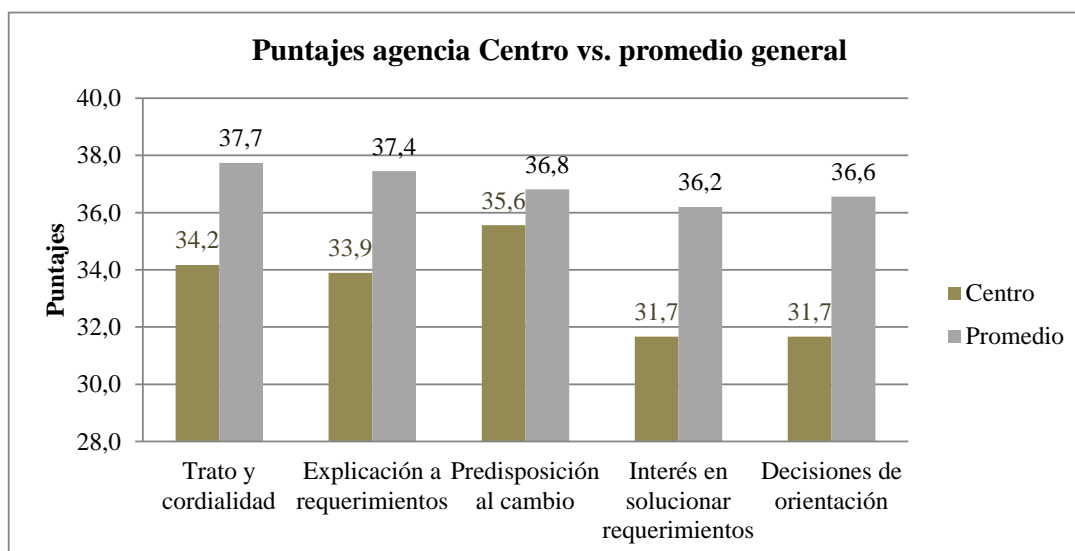


Gráfico 16. Puntajes agencia Centro con relación al promedio.

Fuente: Elaboración propia – resultados Encuesta de satisfacción del cliente.

El gráfico No. 16 evidencia claramente, que los puntajes obtenidos en todos los factores evaluados en la agencia Centro, se encuentran muy por abajo el promedio general obtenido en esos factores. Esto de la siguiente manera: una diferencia de 3.5 puntos en Trato y cordialidad; 3,5 en Explicación a requerimientos; 1,2 en Predisposición al cambio; 4,5 en Interés en solucionar requerimientos; y, 4,9 puntos en Decisiones de orientación.

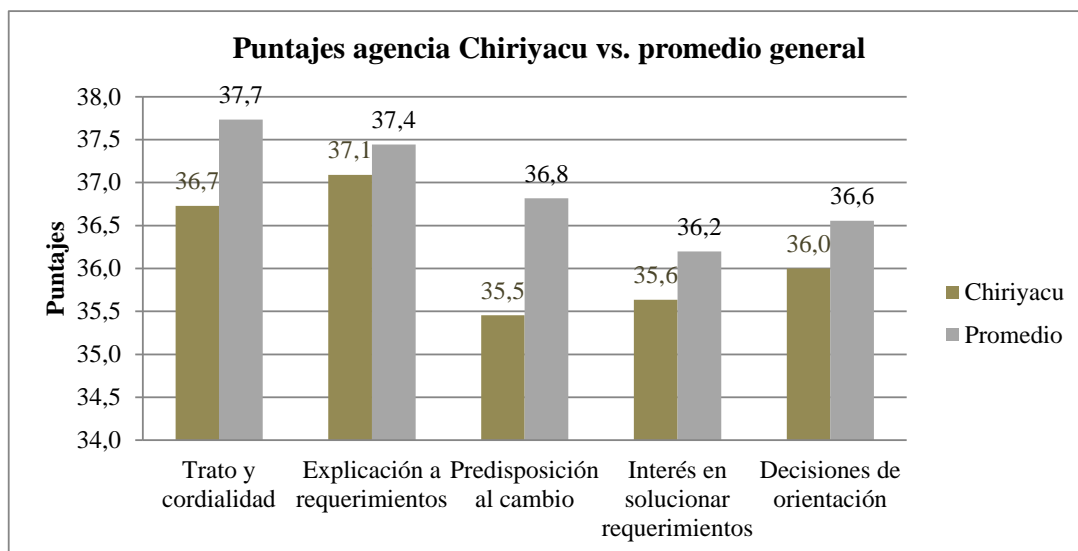


Gráfico 17. Puntajes agencia Chiriyacu en relación al promedio.
Fuente: Elaboración propia – resultados Encuesta de satisfacción del cliente.

El gráfico No. 17 muestra que los puntajes obtenidos en los 5 factores analizados en la agencia Chiriyacu, se encuentran bajo el promedio general registrado en cada uno de estos factores. La diferencia de estos puntajes es la siguiente: 1 punto en Trato y cordialidad, 0,3 puntos en Explicación a requerimientos, 1,3 en Predisposición al cambio, 0,6 en Interés en solucionar requerimientos, y 0,6 puntos en Decisiones de orientación.

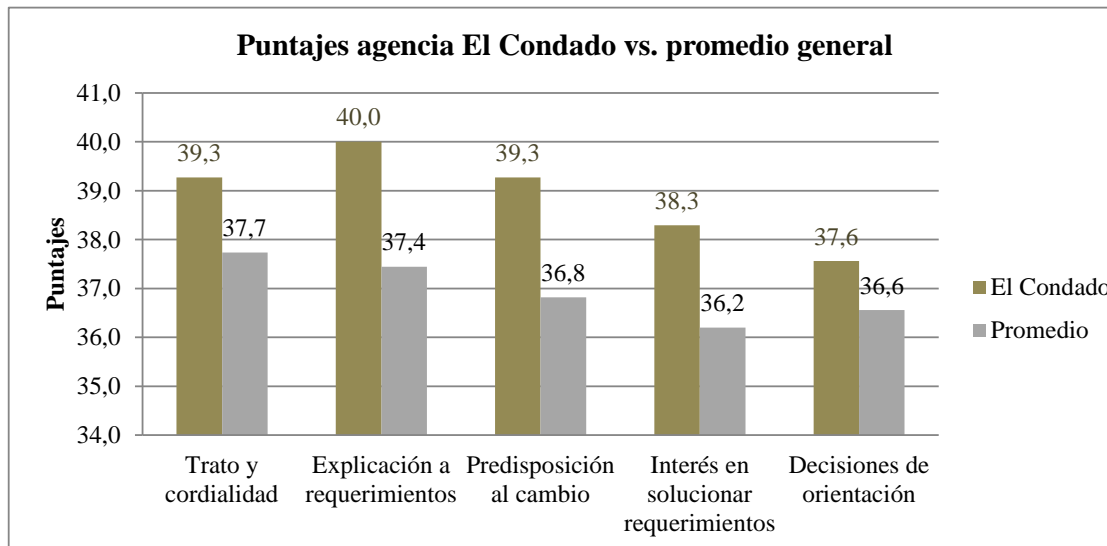


Gráfico 18. Puntajes agencia El Condado en relación al promedio.
Fuente: Elaboración propia – resultados Encuesta de satisfacción del cliente.

El gráfico No. 18 muestra que los puntajes obtenidos en los 5 factores analizados en la agencia El Condado, se encuentran por encima del promedio general registrado en cada uno de estos factores, de la siguiente manera: 1,6 puntos de diferencia en el factor Trato y cordialidad, 2,6 en Explicación a requerimientos, 2,5 en Predisposición al cambio, 2,1 en Interés en solucionar requerimientos, y 1,0 puntos en Decisiones de orientación.

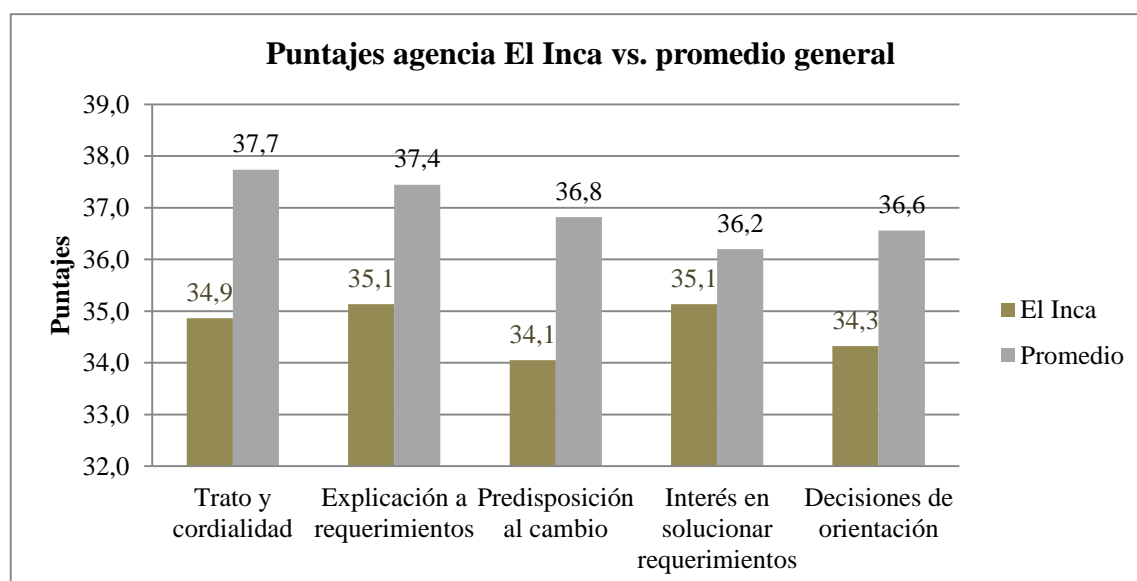


Gráfico 19. Puntajes agencia El Inca en relación al promedio.
Fuente: Elaboración propia – resultados Encuesta de satisfacción del cliente.

El gráfico No. 19 evidencia claramente, que los puntajes obtenidos en todos los factores evaluados en la agencia El Inca, se encuentran muy por abajo del promedio general obtenido en cada uno de estos factores, así: 2,8 puntos en Trato y cordialidad, 2,3 en Explicación a requerimientos, 2,7 en Predisposición al cambio, 1,1 en Interés en solucionar requerimientos y 2,3 puntos en Decisiones de orientación.

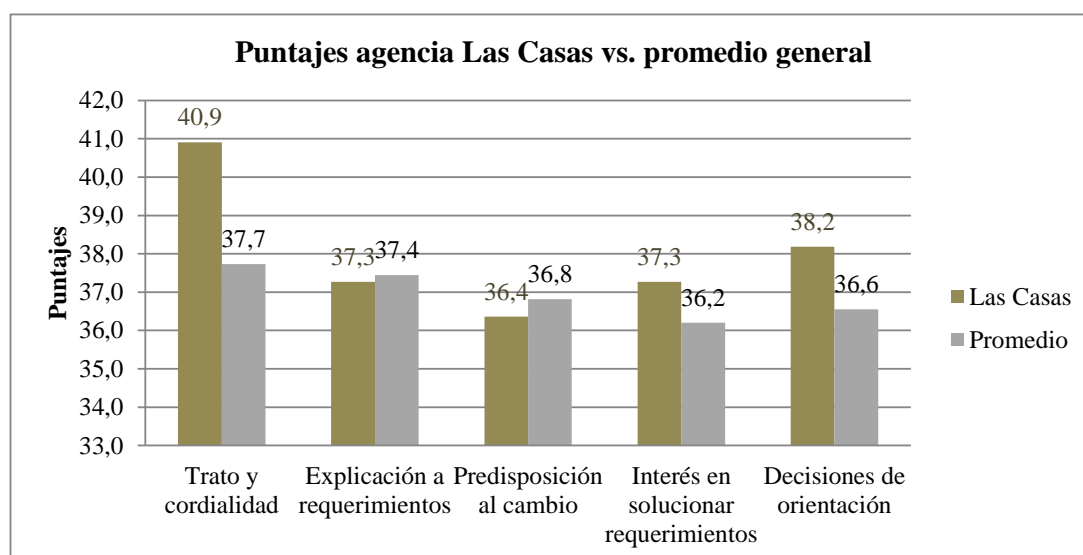


Gráfico 20. Puntajes agencia Las Casas en relación al promedio.
Fuente: Elaboración propia – resultados Encuesta de satisfacción del cliente.

El gráfico No. 20 muestra que los puntajes obtenidos en 3 de los 5 factores analizados en la agencia Las Casas, son muy similares al promedio general, esto es: Explicación a requerimientos (37,3 y 37,4), Predisposición al cambio (36,4 y 36,8) e Interés en solucionar requerimientos (36,2 y 37,3). Por su parte, los factores Trato y cordialidad así como también Decisiones de orientación, muestran un incremento respecto del promedio, respectivamente en los siguientes valores 3,2 y 1,6.

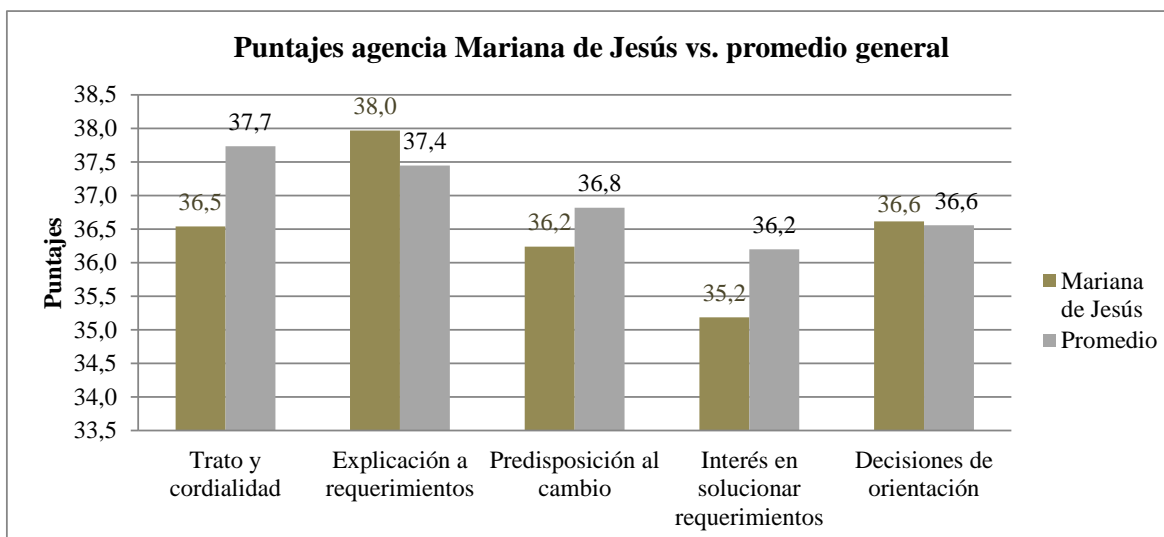


Gráfico 21. Puntajes agencia Mariana de Jesús en relación al promedio general.
Fuente: Elaboración propia – resultados Encuesta de satisfacción del cliente.

El gráfico No. 21 muestra que los puntajes obtenidos en los factores analizados en la agencia Mariana de Jesús, se encuentran con puntajes similares al promedio general, registrados en 4 de los 5 factores evaluados. En el caso del factor Trato y cordialidad, se observa una diferencia mayor que los otros factores, misma que corresponde a 1,2 puntos.

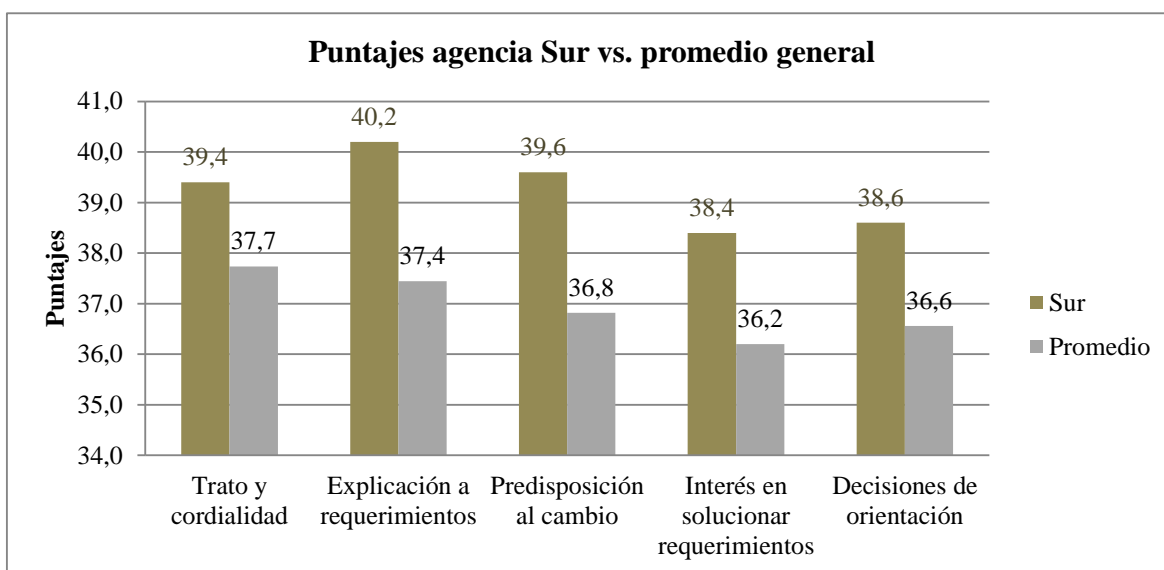


Gráfico 22. Puntajes agencia Sur en relación al promedio general.
Fuente: Elaboración propia – resultados aplicación Encuesta de satisfacción del cliente.

En la representación gráfica No. 22 se puede observar que en todos los puntajes obtenidos en los 5 factores analizados en la agencia Sur, se encuentran totalmente por encima del promedio general registrado. Esta diferencia corresponde a: 1,7 puntos en Trato y cordialidad, 2,8 en Explicación a requerimientos, 2,8 en Predisposición al cambio, 2,2 en Interés en solucionar requerimientos y 2,0 puntos en Decisiones de orientación.

COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

“LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO”

Aspectos Generales

En las tablas 13 y 14, se puede observar que el menor valor promedio, corresponde a la agencia Centro, 24,0 y 33,4 respectivamente. A su vez, el mayor valor promedio, corresponde a la agencia Sur 29,3 y 39,2 respectivamente. Esta situación de correspondencia entre los resultados del cuestionario W.E.N.S. y la Encuesta de satisfacción del cliente, también se observa en los gráficos 23, 24 y 25.

Tabla 13.
Puntajes Promedio Cuestionario W.E.N.S. Por Agencia y Factor Evaluado

AGENCIAS	Moral y satisfacción	Comunicación	Actitud al cambio	Solución de conflictos	Toma de decisiones	Promedio
Aeropuerto	33,5	25,5	30,5	28,0	25,0	28,5
Centro	29,5	23,0	28,0	20,5	19,0	24,0
Chiriyacu	29,0	24,7	28,0	26,0	24,0	26,3
El Condado	32,5	25,5	28,5	28,5	26,5	28,3
El Inca	31,5	26,0	27,0	25,5	26,0	27,2
Las Casas	32,0	27,3	31,0	25,0	25,5	28,3
Mariana de Jesús	31,8	26,8	30,0	26,0	25,5	28,0
Sur	33,0	31,3	27,7	25,7	28,7	29,3
Valor Máximo	33,5	31,3	31,0	28,5	28,7	29,3
Valor Mínimo	29,0	23,0	27,0	20,5	19,0	24,0

Nota. Fuente: Elaboración propia – resultados procesados del cuestionario W.E.N.S. aplicado.

Tabla 14.

Puntajes Promedio Encuesta De Satisfacción Del Cliente Por Agencia Y Factor Evaluado

AGENCIAS	Trato y cordialidad	Explicación a requerimientos	Predisposición al cambio	Interés en solucionar requerimientos	Decisiones de orientación	Promedio
Aeropuerto	40,0	38,0	38,0	38,0	39,5	38,7
Centro	34,2	33,9	35,6	31,7	31,7	33,4
Chiriyacu	36,7	37,1	35,5	35,6	36,0	36,2
El Condado	39,3	40,0	39,3	38,3	37,6	38,9
El Inca	34,9	35,1	34,1	35,1	34,3	34,7
Las Casas	40,9	37,3	36,4	37,3	38,2	38,0
Mariana de Jesús	36,5	38,0	36,2	35,2	36,6	36,5
Sur	39,4	40,2	39,6	38,4	38,6	39,2
Valor Máximo	40,9	40,2	39,6	38,4	39,5	39,2
Valor Mínimo	34,2	33,9	34,1	31,7	31,7	33,4

Nota. Fuente: Elaboración propia – resultados procesados de la Encuesta de satisfacción al cliente.

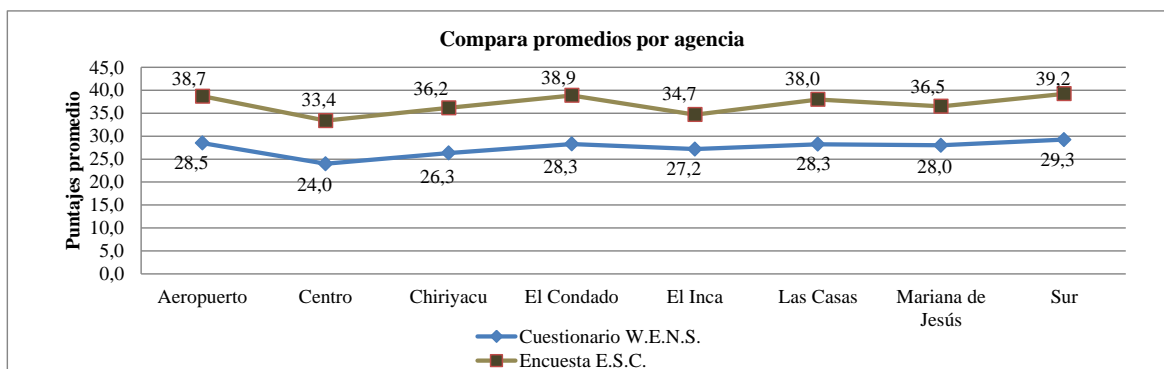


Gráfico 23. Comparación de resultados por agencia entre el cuestionario W.E.N.S. y la Encuesta de satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia – resultados de aplicación del cuestionario W.E.N.S. y la Encuesta de satisfacción del cliente.

En el gráfico No. 23, de líneas, se muestra la tendencia o recorrido casi paralelo, que existe entre los resultados de los dos cuestionarios, W.E.N.S. y E.S.C., aplicados con motivo del presente trabajo. Esta tendencia refiere una pendiente positiva o negativa, en el recorrido paralelo, para todas y cada una de las agencias. Estadísticamente intuye que existe una correlación, aspecto que se analiza más adelante, con motivo de la comprobación de hipótesis.

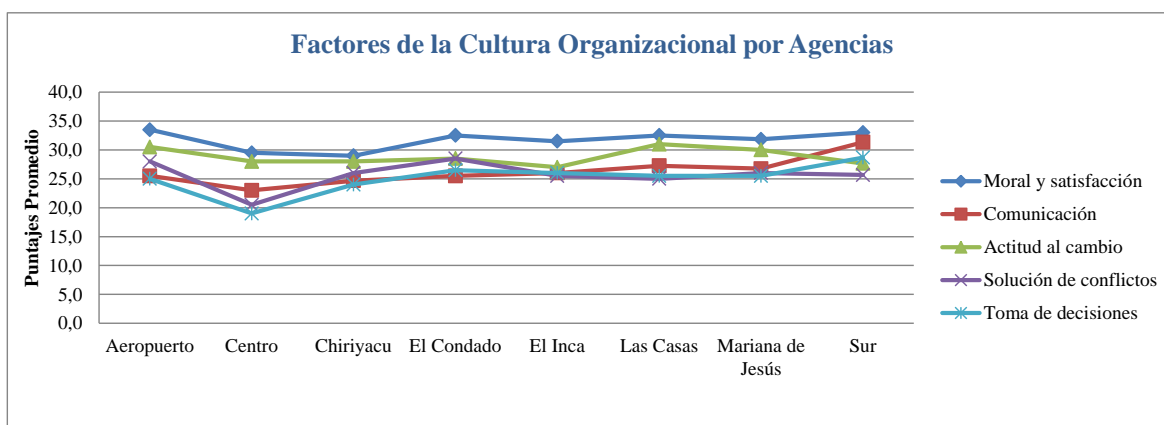


Gráfico 24. Puntajes de los factores de la cultura organizacional por agencia.

Fuente: Elaboración propia – resultados de aplicación del cuestionario W.E.N.S.

El gráfico No. 24 pretende mostrar la similitud de los valores observados en los 5 factores de la cultura organizacional obtenidos como resultado de la aplicación del cuestionario W.E.N.S., respecto de los valores observados en el gráfico No. 25, que se refieren a los datos de la encuesta de satisfacción del cliente.

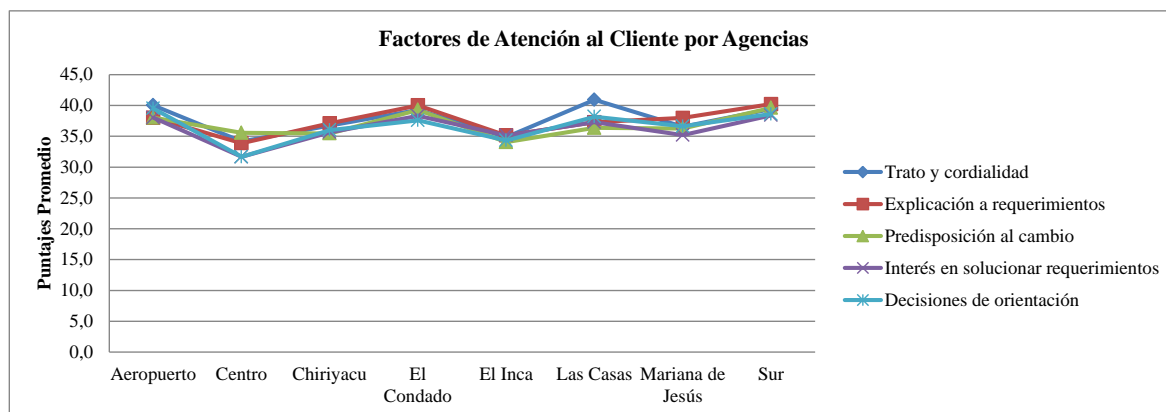


Gráfico 25. Puntajes de los factores de atención al cliente por agencias.

Fuente: Elaboración propia – resultados de aplicación de la Encuesta de satisfacción del cliente.

El gráfico No. 25 pretende mostrar visualmente la similitud de valores con el gráfico No.24, observándose características tales como un recorrido similar, así como también puntajes bajos (32,0 puntos) en la agencia Centro, y puntajes altos (40,0) en las agencias Aeropuerto y Sur.

Hipótesis de la investigación, Hi: “La cultura organizacional del personal que labora en las agencias de la zona urbana de la EEQ, tiene relación directa con el nivel de satisfacción del cliente”.

Hipótesis nula, Ho: “La cultura organizacional del personal que labora en las agencias de la zona urbana de la EEQ, No tiene relación directa con el nivel de satisfacción del cliente”.

Nivel de Significación

Alpha, $\alpha = 0,05$

Criterio

Rechazar la hipótesis de la investigación Hi: si el coeficiente de correlación, $r = 0$, a dos colas o superior a 1 o inferior a menos 1.

Cálculos

A continuación se indica en la Tabla 15 el resultado del coeficiente de correlación conocido como r de Pearson. Seguidamente se indica ésta correlación de forma gráfica, en la Figura 42, representando los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la EEQ, así como también a los clientes. Estos resultados fueron calculados de forma automática mediante hoja electrónica Excel, sobre la base de los datos que se muestra en la tabla No. 16

Tabla 15.
Coeficiente de Correlación R

	Cuestionario W.E.N.S.	Encuesta E.S.C.
Cuestionario W.E.N.S.	1	
Encuesta E.S.C.	0,887807935	1

Nota. Fuente: Elaboración propia – resultados del coeficiente de correlación, procesados entre el cuestionario W.E.N.S. y la Encuesta de satisfacción al cliente.

Tabla 16.
Puntajes promedio Cultura Organizacional vs. Satisfacción del Cliente

AGENCIAS	Variable independiente X	Variable dependiente Y
	Cuestionario W.E.N.S.	Encuesta E.S.C.
Aeropuerto	28,5	38,7
Centro	24,0	33,4
Chiriyacu	26,3	36,2
El Condado	28,3	38,9
El Inca	27,2	34,7
Las Casas	28,3	38,0
Mariana de Jesús	28,0	36,5
Sur	29,3	39,2

Nota. Fuente: Elaboración propia – resultados obtenidos del cuestionario W.E.N.S. y la Encuesta de satisfacción al cliente.

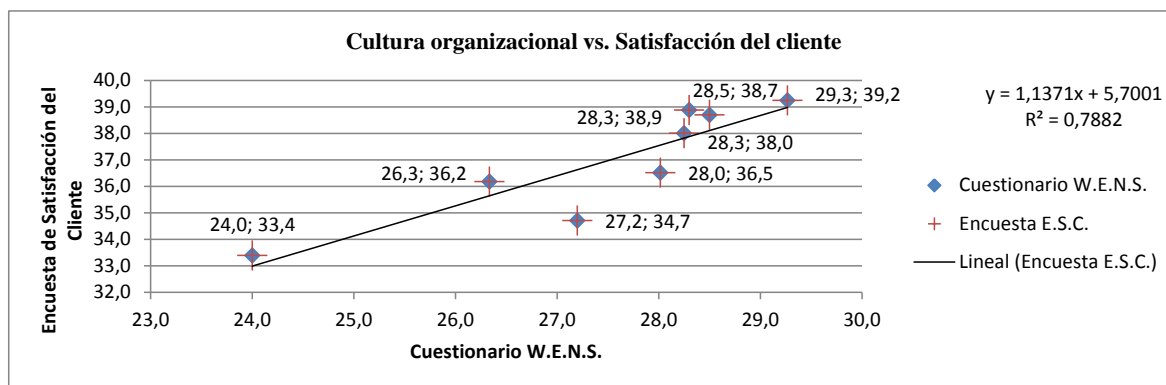


Gráfico 26. Correlación de valores entre las variables Cultura organizacional y Satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración Propia – Resultados de Aplicación Cuestionario W.E.N.S. y la Encuesta de Satisfacción del Cliente.

Interpretación: El gráfico No. 26 muestra a través de una pendiente positiva, la relación que existe entre los valores promedio del cuestionario W.E.N.S. y los valores promedio de la Encuesta de satisfacción del cliente, registrados en cada una de las agencias urbanas de la EEQ.

La nube de puntos, registrada entre las variables X e Y, (cuestionario W.E.N.S. y Encuesta de satisfacción del cliente) muestra una agrupación que de acuerdo a la teoría estadística de Pearson, corresponde a una correlación, dependencia, o función, entre las variables estudiadas. Esta correlación significa que si se modifica la variable independiente X, representada por la Cultura Organizacional a través del cuestionario W.E.N.S., también se modificará la variable dependiente, de manera automática, que se refiere a la satisfacción del cliente, debido precisamente al efecto de correlación. Esto en la medida que muestra la ecuación del presente gráfico: $Y = 1,1371X + 5,7001$

Tabla 17.

Prueba χ^2 entre los test de cultura organizacional y satisfacción del cliente

Agencias	Prueba χ^2 WENS vs. ESC
Aeropuerto	0,83365472
Centro	0,83112989
Chiriyacu	0,84487917
El Condado	0,82420656
El Inca	0,92709848
Las Casas	0,85338663
Mariana de Jesús	0,89789407
Sur	0,85506884
Total	0,99891018

Nota. Fuente: Elaboración propia – resultados de la prueba χ^2 , obtenidos entre los datos del cuestionario W.E.N.S. y la Encuesta de satisfacción al cliente.

Interpretación

Los presentes resultados obtenidos en la prueba χ^2 significa que existe una fuerte relación en cada una de las agencias de la EEQ, evaluada entre las variables del cuestionario W.E.N.S., que se refiere a la cultura organizacional, y la Encuesta de satisfacción del cliente.

Decisión

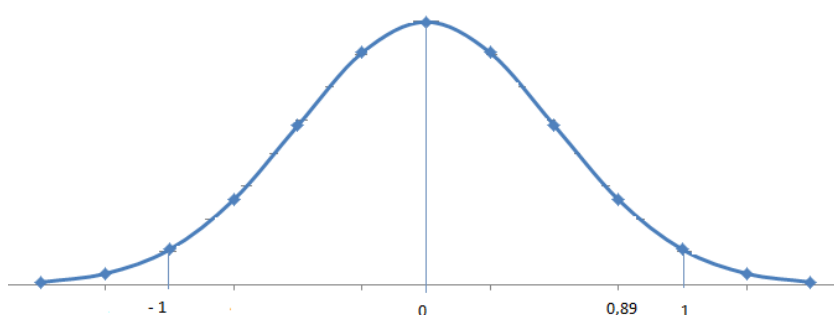


Figura 17. Campana de Gauss validación de resultados.

Fuente: Elaboración Propia – Aplicación Cuestionario W.E.N.S. y encuesta de Satisfacción del Cliente.

Como el valor del coeficiente de correlación es: $r = 0,89$, significa que se encuentra dentro de la zona de aceptación o dentro de los valores -1 y 1, por lo tanto queda comprobada la hipótesis que dice: “La cultura organizacional del personal que labora en las agencias de la zona urbana de la EEQ, tiene relación directa con el nivel de satisfacción del cliente”.

Según el resultado $r = 0,89$ podemos afirmar que existe una relación positiva fuerte entre la cultura organizacional del personal que labora en las agencias de la zona urbana de la EEQ, con el nivel de satisfacción del cliente, por lo cual la hipótesis se ha comprobado.

Análisis y Discusión de Resultados

Cuestionario W.E.N.S., utilizado para evaluar la cultura organizacional del personal que ejecuta la actividad de atención al cliente en las ocho agencias urbanas de la EEQ.

Mediante la aplicación de este test se determinó el nivel de cada uno de los factores: moral y satisfacción, Comunicación, Actitud al cambio, Solución de conflictos y Toma de decisiones, evaluados al personal de atención al cliente que laboran en las agencias de la EEQ, encontrándose los resultados que fueron detallados en la tabla No. 7, cuya conclusión y recomendación general, establecida por el baremo respectivo, señala lo siguiente:

Factor	Puntaje	Interpretación	Recomendación
Moral y satisfacción	31,7	Alta	Sostener y elevar
Comunicación	26,3	Medio	Elevar el nivel
Actitud al cambio	28,8	Alta	Sostener y elevar
Solución de conflictos	25,6	Medio	Elevar el nivel
Toma de decisiones	25,0	Medio	Elevar el nivel

Estos niveles medio y alto, observados en el resultado total, también se observa en los resultados parciales, por agencia, debido a que están entre 24,0 en la agencia Centro, correspondiéndole un nivel medio, y 29,3 en la agencia Sur, correspondiéndole un nivel Alto.

Encuesta de satisfacción del cliente, utilizada para evaluar la satisfacción de los clientes que concurren a las ocho agencias urbanas de la EEQ.

Mediante la aplicación de esta encuesta, se pudo determinar el nivel que presenta cada uno de los factores: Trato y cordialidad, Explicación a requerimientos, Predisposición al cambio, Interés en solucionar los requerimientos, y Toma de decisiones, evaluados a los clientes que concurren a presentar sus requerimientos en las ocho agencias urbanas de la EEQ.

Los 5 factores indicados, fueron diseñados en concordancia a los 5 factores que estudia el cuestionario W.E.N.S., precisamente con el propósito de obtener un criterio de percepción de los clientes respecto a los indicados factores, es decir, si la cultura organizacional tiene algún tipo de incidencia con la satisfacción del cliente.

Los niveles de puntajes medios por agencia, observados en esta encuesta, tienen relación con los puntajes medios por agencia observados en el cuestionario W.E.N.S.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Como conclusión general se establece que, al diagnosticar la Cultura Organizacional del personal que labora en las agencias urbanas de la EEQ y comparar con el nivel de satisfacción del cliente obtenido en estas agencias, existe una relación directa entre las dos variables. La evaluación se fundamenta en el coeficiente de correlación, r de Pearson, cuyo resultado es $r = 0,89$.
- Sobre la base del instrumento W.E.N.S. aplicado al personal que labora en las agencias de atención al cliente de la EEQ, se identificó que los factores de la Cultura Organizacional: Moral y satisfacción, Comunicación, Actitud al cambio, Solución de Conflictos y Toma de decisiones, alcanzan los siguientes puntajes: 31,7 – 26,3 – 28,8 – 25,6 y 25,0 mismos que respectivamente y de acuerdo al baremo del cuestionario W.E.N.S. tienen la siguiente interpretación: Alta, Medio, Alta, Medio, Medio.
- Se evaluó la satisfacción de los clientes que concurren a presentar sus requerimientos en las agencias de la EEQ, respecto al servicio de atención al cliente, en los factores: Trato y cordialidad, Explicación a requerimientos, Predisposición al cambio, Interés en solucionar los requerimientos y Decisiones de orientación; obteniéndose respectivamente los siguientes resultados: 37,7 – 37,4 – 36,8 – 36,2 y 36,6. Estos resultados significan que conviene elevar el nivel en los factores Interés en solucionar los requerimientos, Decisiones de orientación, y Predisposición al cambio.
- La relación encontrada entre las variables Cultura Organizacional y Satisfacción del Cliente, permite concluir que: al existir una proyección de la Cultura Organizacional hacia fuera de la institución, la cual es percibida por los clientes, es posible plantear estrategias para incrementar el nivel de satisfacción del cliente.

Recomendaciones

- Considerando la relación entre las dos variables estudiadas, conviene modificar la variable independiente, Cultura Organizacional, especialmente en aquellos factores con puntajes bajos, mediante acciones acordadas con el grupo, con el propósito de obtener cambios en los factores similares de la variable dependiente, esto es, la satisfacción del cliente.

- De acuerdo a la recomendación del baremo del instrumento W.E.N.S., conviene sostener el nivel en los factores: Moral y satisfacción, Comunicación y Actitud al cambio y, elevar el nivel en los factores Solución de conflictos y Toma de decisiones.
- Sostener el nivel en los factores: Trato y cordialidad, Explicación a requerimientos y Predisposición al cambio y, elevar el nivel en los factores Interés en solucionar los requerimientos y Decisiones de orientación.
- Implementar estrategias que permitan elevar el nivel de satisfacción del cliente, especialmente en la Agencia Centro. Esto de acuerdo a los resultados obtenidos en esa agencia, en los factores: Toma de decisiones, Solución de conflictos y Comunicación, del instrumento W.E.N.S., así como también en los similares factores de la Encuesta de Satisfacción del Cliente: Decisiones de orientación, Interés en solucionar los requerimientos, y Explicación a requerimientos. Como una estrategia efectiva, se recomienda trasladar al personal de la Agencia Centro hacia la Agencia Mariana de Jesús, con el fin de que la Cultura Organizacional de la Agencia Mariana de Jesús cumpla precisamente su función, esto es: guiar y conformar las actitudes y comportamientos de los empleados.

C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Tangibles

- Archambault Jean-Claude et al. (1978). Enciclopedia de la Psicología y la Pedagogía. Madrid: SEDMAY ediciones S.A.
- Comisión de Integración Eléctrica Regional, CIER (2012). Encuesta de Satisfacción del Cliente Residencial. Brasil.
- Cudicio, C. (2010). PNL y Comunicación. Argentina: Granica.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos, (8ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos, (9ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom J. (1990). El Comportamiento Humano en el Trabajo, (7ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom J. (2000). El Comportamiento Humano en el Trabajo, (10ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.
- Fleury, (1989). Cultura y Poder en las Organizaciones.
- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional. México: Impresora Castillo Hermanos S.A., de C.V.
- Guédez, V. (1996). Gerencia, Cultura y Educación. Venezuela: Tropykos/CLACDEC.
- Guiot, (1992). Diseño de la Organización. Ediciones IESA CA.
- Hellriegel, Slocum & Wodman (1998). Comportamiento Organizacional. México: International Thomson Editores.
- Hernández R., Fernández C. & Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación. Perú: Mc Graw Hill.
- Hofstede, G. (1999). Culturas y Organizaciones: El Software Mental. España.
- Katz & Kahn, (1990). Psicología Social de las Organizaciones. México.
- Carmona A., & Leal A. (1998). La Teoría de los dos Factores en la Satisfacción del Cliente. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 4. pp - 53 – 80.
- Martínez O., & Ruiz G. (2010). La Mercadotecnia en las Organizaciones. México: Ediciones ILCSA S.A. de C.V.
- Morcillo P. (2007). Cultura e Innovación Empresarial. España: Thomson.
- Robbins S., & Judge T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.
- Schein E. (1995). Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning. Estados Unidos. Massachusetts Institute of Technology.
- Schein E. (1997). La Cultura Organizacional y El Liderazgo (del paper Organizational Culture and Leadership - 1995). Adaptado por la Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Urea, F., Mejía, Arango (2000). La Innovación y La Cultura de las Organizaciones en dos Regiones de Colombia. Diálogos de Gestión. Bogotá: Colciencias y Corporación Calidad.
- Zamudio I., Cardoso M., Castro V. (2005). El uso del Servqual en la verificación de la calidad de los servicios de unidades de información. Colombia. Vol. 28. pp. 177 – 191.

Virtuales

Características de Cultura Organizacional. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/503/6/Capitulo5.pdf>.

Cultura Organizacional. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/503/6/Capitulo5.pdf>.

Chacón E., monografías, 2009. Recuperado de <http://www.monografias.com>.

Definiciones de Cultura Organizacional. Recuperado de http://rodas.us.es/file/a3eb580b-0d5b-a72b-e3ff-74cdc9652372/2/tema_9_temario_estudio_SCORM.zip/page_05.htm.

Elementos de la Satisfacción del Cliente. Erick Chacón, Trabajo (2009). Resumen Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos68/satisfaccion-expectativa-cliente/satisfaccion-expectativa-cliente.shtml>.

Orientación al Cliente. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez_lo.pdf.

Percepción Concepto 1. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Percepci%C3%B3n>.

Percepción Concepto 2. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/50/percecliente.htm>.

Percepciones del cliente. Recuperado de <http://www.es.wikipedia.org>.

Satisfacción del Cliente. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/041053.pdf>.

Sobre Satisfacción al Cliente. Thompson I. (2006). Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>.

Thompson I. 2006. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfacción-cliente.htm>.

ANEXOS

Anexo 1: Plan del Proyecto Aprobado

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO

1. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo pretende evaluar aspectos de la cultura organizacional en la Empresa Eléctrica Quito, EEQ., con el fin de proponer estrategias de apoyo a los proyectos de mejoramiento que ejecuta la Gerencia de Comercialización, relacionados con la satisfacción del cliente.

Para la EEQ es importante la calidad del servicio que ofrece, aspecto que es investigado mediante la Encuesta CIER de Satisfacción del Cliente Residencial, cuyas recomendaciones para el año 2012 señalan entre otros aspectos los siguientes:

- Disminuir los tiempos de espera del cliente hasta ser atendido.
- Notificar al cliente previo a la interrupción del servicio.

Se identificará la cultura organizacional del personal que labora en las agencias de atención al cliente, de la Dirección de Comercialización Zona Urbana, Gerencia de Comercialización, de la EEQ., sobre la base de los siguientes factores: Moral y Satisfacción, Comunicación, Actitud al cambio, Solución de conflictos y Toma de decisiones, relacionándolos con los resultados de la indicada encuesta.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La EEQ es una de las 60 distribuidoras de energía eléctrica a nivel latinoamericano, que participa en las encuestas de medición de la satisfacción del cliente, efectuadas por la Comisión de Integración Eléctrica Regional, CIER. Esta medición compara los resultados obtenidos con el promedio de todas las distribuidoras. Básicamente identifica aquellos niveles bajos que necesariamente deben ser superados con el fin de mejorar la satisfacción de cliente.

Entre las recomendaciones más importantes que refiere esta encuesta se encuentra:

1. Disminuir los tiempos de espera del cliente hasta ser atendido y,
2. Notificar en forma previa al cliente las interrupciones programadas del servicio a través del teléfono celular. Para esto se necesita actualizar la base de datos del sistema comercial, con el número de teléfono celular, mediante la colaboración del personal del Área de Atención al Cliente.

El desarrollo del presente tema es factible debido a que se cuenta con la aprobación de la Gerencia de Comercialización.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- PREGUNTAS

- Cuáles son los factores de la cultura organizacional del personal que labora en las agencias de atención al cliente, zona urbana, de la EEQ?
- Cuál es el nivel de satisfacción del cliente que concurre a las agencias de atención al cliente, zona urbana, de la EEQ?
- Cómo se mejorará el nivel de satisfacción del cliente que acude a las agencias de la zona urbana de la EEQ.?

- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la cultura organizacional del personal que labora en las agencias de atención al cliente, zona urbana de la EEQ., y su relación con el nivel de satisfacción del cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores de la cultura organizacional del personal que labora en las agencias de atención al cliente, zona urbana de la EEQ.
- Evaluar la satisfacción del cliente que concurre a las agencias de la zona urbana de la EEQ.
- Plantear estrategias que mejoren la satisfacción del cliente en las agencias zona urbana de la EEQ.

- DELIMITACIÓN ESPACIO TEMPORAL

La presente investigación se realizará durante un período de seis meses, contados a partir del 01/04/2013, hasta el 04/10/2013.

3. MARCO TEÒRICO

POSICIONAMIENTO TEÒRICO

De acuerdo con la teoría de Comportamiento Organizacional, el concepto de desarrollo organizacional se vincula al cambio y capacidad de adaptación al cambio de la organización. Para entender esto es necesario estudiar la Cultura Organizacional. Esto significa “una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.” (Chiavenato 2011. p.348) “El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas”. (p.348).

Actualmente, el ambiente general que viven las organizaciones es cambiante, por esta razón se exige que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición fundamental para su supervivencia en el entorno organizacional.

PLAN ANALÌTICO

Capítulo I. La Cultura Organizacional.

- Qué es cultura organizacional?
- Qué hacen las culturas?
- Crear y sostener una cultura.
- Cómo aprenden la cultura los empleados.
- Creación de una cultura organizacional ética.
- Creación de una cultura organizacional positiva.

Capítulo II. Satisfacción del cliente.

- Definición, elementos.
- Teoría de los dos factores de Herzberg.
- Modelo Servqual.
- Encuesta C.I.E.R.

4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizará un enfoque mixto en razón de que se medirán e interpretarán las variables a estudiar.

5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo analizará la correlación entre las variables independiente, esto es, la cultura organizacional, respecto de la variable dependiente, que corresponde a la calidad del servicio al cliente del personal del área de Atención al Cliente de la zona urbana, EEQ.

6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Planteamiento de hipótesis. La cultura organizacional del personal que labora en las agencias de la zona urbana de la EEQ, tiene relación directa con el nivel de satisfacción del cliente.

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Moral y satisfacción• Comunicación• Actitud al cambio• Solución de conflictos• Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none">• Siempre• Frecuentemente• Rara vez• Nunca	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionario W.E.N.S.• Entrevista pautada• Observación
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS
Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente respecto a los siguientes atributos: - Tiempo de espera hasta ser atendido.	<ul style="list-style-type: none">• Totalmente satisfecho• Muy satisfecho• Satisfecho• Poco satisfecho• Insatisfecho	Encuesta de satisfacción del cliente

	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de atención. - Duración del tiempo de atención. - Conocimiento sobre el tema. • Cantidad de abonados actualizados en la base de datos comercial 	<p>Total de abonados con datos de identificación incompletos en la base de datos comercial</p>	<p>SQL de la base de datos comercial</p>
--	--	--	--

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizará el diseño no experimental, mediante un estudio transversal, que para el diagnóstico de la cultura organizacional, corresponde tomar los datos una sola vez.

8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

9.1. Población y muestra.

9.1.1. Características de la población y muestra.

Población:

Para la aplicación del cuestionario W.E.N.S., la población consiste en 30 trabajadores que pertenecen al área de Atención al Cliente, de la Dirección de Comercialización Zona Urbana, Gerencia de Comercialización.

Muestra:

Para la encuesta de satisfacción del cliente, se tomará una muestra probabilística, de las personas que concurren mensualmente a presentar sus requerimientos en las agencias de la EEQ, ubicadas en los sectores norte centro y sur de la ciudad de Quito, considerando la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

9. MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Método inductivo deductivo: Se utiliza este método porque se parte de datos individuales, para establecer el diagnóstico de la cultura organizacional.

Método estadístico: Se exige para analizar los datos estadísticos investigados e interpretar datos de la investigación.

Técnica psicométrica: W.E.N.S.

10. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para ejecutar el trabajo de titulación, se estima las siguientes etapas:

- Planificación de la investigación.
- Definición de los instrumentos a ser utilizados.
- Aplicación del cuestionario W.E.N.S.
- Elaboración de la encuesta para evaluar la satisfacción del cliente.
- Levantamiento de la información, aplicando los instrumentos definidos para conocer los siguientes aspectos: percepción del cliente respecto de los tiempos de atención, diagnóstico de la cultura organizacional, número de clientes a ser actualizados en la base de datos comercial.
- Tratamiento y análisis de los datos.

- Definición de estrategias a aplicar, sobre la base de los resultados obtenidos en la investigación, la orientación psicológica señalada en el marco teórico y los aspectos que se considere importantes incluir según las características individuales y grupales del personal involucrado.
- Elaboración del informe final de la investigación.

11. PLAN DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Diagnóstico de aspectos de la Cultura Organizacional.
- Niveles de satisfacción del cliente respecto a tiempos de espera.
- Base de datos del sistema comercial de la EEQ actualizada en números de teléfono celular.

12. RESPONSABLES

Supervisora: Dra. Elsa Bimos Ortega

Alumno: José Rodríguez Mera

13. RECURSOS

RECURSOS MATERIALES: Libros: Metodología de la Investigación de Roberto Hernández, Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, material de oficina, cuestionarios.

RECURSOS ECONÓMICOS: Se estima un valor aproximado de USD 2 150 dólares americanos, desglosados de la siguiente manera:

• Curso de actualización de conocimientos	1 200
• Depreciación de equipos	300
• Libros nuevos	300
• Tintas de impresión	150
• Empastado de tesis	20
• Hojas de papel bond	10
• Espiralados	20
• Movilización	50
• Varios	100

RECURSOS TECNOLÒGICOS: Computador, internet, fotografías.

14. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Período abril – diciembre 2013

ACTIVIDADES	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Aprobación del Plan de investigación									
Designación de tutor del trabajo a investigar									
Redacción del marco teórico									
Definición de las técnicas de muestreo									
Preparación de los instrumentos de medida									
Recolección de la información									
Tratamiento de los datos recolectados									
Análisis de resultados									
Elaboración de informe									

15. BIBLIOGRAFÍA

- Cudicio Catherine (2010). PNL y Comunicación. 2ª. ed. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato Idalberto (2011). Administración de Recursos Humanos. 9ª. ed. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar (2010). Metodología de la Investigación. 5ª. ed. Perú: Mc. Graw Hill.
- Robbins Stephen y Judge Timothy (2009). Comportamiento Organizacional. 13ª. ed. México: Prentice Hall.
- <http://www.repositorio.utn.edu.ec>

16. ANEXOS

Fecha de presentación: 12/04/2013

.....

Estudiante

.....

Supervisora de Investigación

Anexo 2: Glosario Técnico

Actitud.- Respuesta a la vez motriz, expresiva y mental a un estímulo exterior.

Competitividad.- Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio.

Correlación.- Designa la existencia de una relación determinada entre dos términos. En estadística, el cálculo de un coeficiente de correlación expresa el grado de unión entre dos variables.

Enfoque antropológico.- El enfoque antropológico se manifiesta de manera simbólica, a través de las ideologías, los mitos, los valores y creencias,

Factores de crecimiento.- De acuerdo a la Teoría de los dos Factores en la Satisfacción del Trabajo, los factores de crecimiento tienen que ver con los aspectos internos o psicológicos de la persona.

Factores higiénicos.- De acuerdo a la Teoría de los dos Factores en la Satisfacción del Trabajo, los factores higiénicos tienen que ver con el ambiente externo en el sitio de trabajo como la iluminación, el ruido, el aspecto físico, etc.

Desarrollo organizacional.- El desarrollo organizacional se sustenta en los conceptos y métodos de las ciencias de la conducta, visualiza a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar su eficiencia en el largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en las estructuras organizacionales.

Institucionalización de la cultura organizacional.- Cuando una organización se institucionaliza, se la evalúa por sí misma, no sólo por los bienes o servicios que produce. Adquiere inmortalidad.

Percepción.- Conocimiento de un objeto presente en referencia al campo sensorial. Pone en juego varias funciones esenciales: tensión, recuerdo, recepción y juicio.

Programación neurolingüística.- Es un modelo de comunicación interpersonal que se ocupa fundamentalmente de la relación entre los comportamientos exitosos y las experiencias subjetivas, en especial modelos de pensamiento subyacentes. También constituye un sistema de terapia alternativa que pretende educar a las personas en la autoconciencia y en la comunicación efectiva, así como cambiar sus modelos de conducta mental y emocional

Valores.- Aquello que puede servir de norma para el juicio y la actividad.

Anexo 3: Cuestionario W.E.N.S.

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nombre de la empresa

Agencia.....

INSTRUCCIONES

La información que usted consigne tiene el carácter de confidencial y anónima. A continuación se presentan varios aspectos sobre el comportamiento laboral de las personas en la empresa.

Cada pregunta tiene cuatro posibilidades de elección. Léalas con detenimiento y marque con una “x” solamente aquella que describa la manera como usted actúa en su departamento o grupo de trabajo.

No existen respuestas correctas o incorrectas. Conteste con sinceridad.

* Autoría colectiva de Elsa Bimos Ortega, Sergio Chávez, Norma Placencia, Wiliam Wilches.

Quito - Ecuador

CUESTIONARIO W.E.N.S. DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

MORAL Y SATISFACCIÓN

Son el resultado de las actitudes hacia el trabajo, así como el estado de ánimo de los empleados; para esto se consideran los siguientes aspectos: el trabajo, sentimiento de participación y pertenencia, relaciones humanas, promociones y ascensos, la supervisión (directivos y líderes de grupo).

COMUNICACIÓN

La comunicación es la base de toda relación interpersonal, en todo momento enviamos y recibimos mensajes e interpretamos, es decir, nos estamos comunicando. No existe un estilo correcto de comunicación, sino formas eficaces o no de lograrlo.

ACTITUD AL CAMBIO

Tanto las organizaciones como las personas se hallan expuestas al constante cambio del mundo actual, que impone la adopción y adaptación de nuevas tecnologías, métodos normas y procedimientos obligando a aquellas adaptarse a éstos. Todo cambio genera en las personas una actitud que puede facilitar, dificultar o imposibilitar la realización de dichos cambios.

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En toda organización existen problemas o conflictos entre individuos, ya sea por razones de trabajo o personales, los conflictos se producen por la diferencia de opiniones sobre aspectos de trabajo o sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de un grupo o departamento. Así por ejemplo, en el aspecto personal: resentimientos entre compañeros, incompreensión, etc. En el aspecto de trabajo: escasa coordinación, desconocimiento de los procesos, métodos y procedimientos.

TOMA DE DECISIONES

En toda organización, en todo puesto de trabajo debemos tomar decisiones continuamente. Tomar una decisión implica escoger entre varias alternativas la más apropiada para dar solución a los problemas o conflictos que se presentan en el departamento. Cada departamento o grupo tiene su forma particular para llegar a una decisión.

MORAL Y SATISFACCION

1 En su puesto actual está:

Adaptado	1
No adaptado	2
Adaptado pero inconforme	3
No adaptado pero conforme	4

Por qué?

2 Realiza sus tareas con agrado?

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

Por qué?

3 Se interesa por los problemas, tanto de trabajo como personales de sus compañeros?

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

4 Considera los ascensos y promociones justos?

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

5 Recibe un trato justo por parte de sus superiores?

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

6 Se reconoce los trabajos bien hechos que usted realiza?

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

Por qué?

Por qué?

7 El jefe se interesa por sus colaboradores/as?

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

8 Se identifica con los objetivos de la institución

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

9 En su grupo de trabajo usted se siente:

Aceptado	1
Rechazado	2
Apoyado	3
Aislado	4

10 Los mejores momentos los pasa en su trabajo?

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

Por qué?

Por qué?

COMUNICACIÓN

- 1 La información que recibe usted sobre asuntos de trabajo, la comprueba?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

Por qué?

- 2 Si tiene alguna duda sobre su trabajo, consulta en primer lugar a?**

Sus jefes inmediatos	1
Su grupo de trabajo	2
Sus compañeros	3
Sus subalternos	4

Por qué?

- 3 Cómo calificaría la comunicación en su departamento?**

Excelente	1
Buena	2
Regular	3
Deficiente	4

- 4 Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 5 Se analizan en su Departamento procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 6 Pide información a sus compañeros sobre su comportamiento y desenvolvimiento en el trabajo?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

Por qué?

Por qué?

- 7 Sin que le soliciten, usted da información a sus compañeros sobre su forma de ser?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 8 La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar; evaluar o recomendar correcciones o mejoras?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

Por qué?

Por qué?

- 9 En su departamento se tiene temor a la crítica porque produce malestar?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 10 El jefe o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

ACTITUD AL CAMBIO

- 1 Una nueva idea sobre asuntos de trabajo que usted propone en su departamento, logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

Por qué?

- 2 Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo en su departamento le es:**

Indiferente	1
Rechazada	2
Aparentemente Aceptada	3
Aceptada	4

Por qué?

- 3 Da usted sugerencia para modificar los sistemas actuales de trabajo?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 4 En su departamento se promueve la innovación y la creatividad?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 5 Piensa que las innovaciones de tecnología y/o procedimientos le ocasionan problemas?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 6 Busca innovar los procedimientos de su trabajo?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 7 La aplicación de nuevos métodos, tecnologías y procedimientos en su trabajo despiertan en usted?**

Preocupación	1
Temor e inseguridad	2
Optimismo	3
Satisfacción	4

- 8 Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los procedimientos actuales?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 9 Piensa usted que las personas que comprenden y que se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 10 Cree usted que la programación de planes y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que usted desempeña deber participar únicamente los jefes de su departamento?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

SOLUCION DE CONFLICTOS

1 Cuales son los problemas o conflictos más comunes en su Departamento?

- Con relación a su trabajo 1
 solamente
 Con los compañeros 2
 Entre el jefe y/o colaboradores 3
 Con los otros departamentos 4

2 Los problemas o conflictos que surgen o existen en su Departamento, los conoce?

- Siempre 1
 Frecuentemente 2
 Rara Vez 3
 Nunca 4

3 Los problemas o conflictos de su Departamento, trata usted de solucionarlos?

- Siempre 1
 Frecuentemente 2
 Rara Vez 3
 Nunca 4

4 Los problemas o conflictos de su Departamento afectan a:

- La relación de su trabajo 1
 La relación entre compañeros 2
 La relación con su jefe 3
 Con otros departamentos 4

5 En caso de discrepancia, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo?

- Siempre 1
 Frecuentemente 2
 Rara Vez 3
 Nunca 4

6 Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente?

- Siempre 1
 Frecuentemente 2
 Rara Vez 3
 Nunca 4

7 Se utiliza jerarquía para eliminar los problemas o conflictos?

- Siempre 1
 Frecuentemente 2
 Rara Vez 3
 Nunca 4

8 Las negociaciones en su Departamento se conducen de tal manera que agreden a la mayoría de las personas?

- Siempre 1
 Frecuentemente 2
 Rara Vez 3
 Nunca 4

9 Que tipo de solución se les da a los problemas o conflictos de su Departamento?

- Se les trata abiertamente y francamente 1
 Demora la solución del conflicto, confiando en que el tiempo arregle las Cosas 2
 Se dan soluciones transitorias 3
 Se dan soluciones definitivas 4

10 Los problemas o conflictos en su Departamento los resuelven:

- Las personas involucradas 1
 Los superiores 2
 Los compañeros 3
 Personas ajenas al Departamento 4

TOMA DE DECISIONES

- 1 Las decisiones en su Departamento son tomadas la mayor parte de veces por:**

El jefe u otros superiores	1
El grupo de amigos	2
Todo el personal que labora en el Departamento	3
El grupo de trabajo	4

Por qué?

- 2 En una reunión para tomar decisiones dominan las acusaciones entre los presentes?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

Por qué?

- 3 Influye la opinión del jefe para tomar una decisión?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 4 Las decisiones sobre asuntos de trabajo son tomadas por amistad?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 5 En su departamento para tomar una decisión se analizan los problemas tanto personales como de trabajo?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 6 El jefe de su departamento, comparte el problema con sus colaboradores/as considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 7 Se llega a una decisión rápida por temor al enojo de algún miembro del grupo?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 8 Las diferencias personales, obstaculizan la toma de decisiones?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

- 9 En una reunión para tomar decisiones, en su Departamento, participan:**

Todos	1
La Mayoría	2
Unos pocos	3
Una sola persona	4

- 10 Se delegan los problemas a un colaborador y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo?**

Siempre	1
Frecuentemente	2
Rara Vez	3
Nunca	4

CUESTIONARIO W.E.N.S.

Para diagnosticar aspectos de la cultura organizacional

CLAVE DE CALIFICACIÓN

1. MORAL Y SATISFACCIÓN						2. COMUNICACIÓN						3. ACTITUD AL CAMBIO					
1.1		A 4	B 1	C 3	D 2	2.1		S 4	F 3	R 2	N 1	3.1		S 1	F 2	R 3	N 4
1.2		S 4	F 3	R 2	N 1	2.2		A 3	B 4	C 2	D 1	3.2		A 2	B 1	C 3	D 4
1.3		S 4	F 3	R 2	N 1	2.3		A 4	B 3	C 2	D 1	3.3		S 4	F 3	R 2	N 1
1.4		S 4	F 3	R 2	N 1	2.4		S 1	F 2	R 3	N 4	3.4		S 4	F 3	R 2	N 1
1.5		S 4	F 3	R 2	N 1	2.5		S 4	F 3	R 2	N 1	3.5		S 1	F 2	R 3	N 4
1.6		S 4	F 3	R 2	N 1	2.6		S 4	F 3	R 2	N 1	3.6		S 4	F 3	R 2	N 1
1.7		S 4	F 3	R 2	N 1	2.7		S 4	F 3	R 2	N 1	3.7		A 1	B 2	C 3	D 4
1.8		S 4	F 3	R 2	N 1	2.8		S 1	F 2	R 3	N 4	3.8		S 1	F 2	R 3	N 4
1.9		A 3	B 1	C 4	D 2	2.9		S 1	F 2	R 3	N 4	3.9		S 4	F 3	R 2	N 1
1.10		S 4	F 3	R 2	N 1	2.10		S 4	F 3	R 2	N 1	3.10		S 1	F 2	R 3	N 4
Sub Total						Sub Total						Sub Total					
Total						Total						Total					

CUESTIONARIO W.E.N.S.

Para diagnosticar aspectos de la cultura organizacional

CLAVE DE CALIFICACIÓN

4. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS						5. TOMA DE DECISIONES					
4.1		A 4	B 1	C 2	D 3	5.1		A 2	B 1	C 3	D 4
4.2		S 4	F 3	R 2	N 1	5.2		S 1	F 2	R 3	N 4
4.3		S 4	F 3	R 2	N 1	5.3		S 1	F 2	R 3	N 4
4.4		A 4	B 2	C 1	D 3	5.4		S 1	F 2	R 3	N 4
4.5		S 1	F 2	R 3	N 4	5.5		S 4	F 3	R 2	N 1
4.6		S 4	F 3	R 2	N 1	5.6		S 4	F 3	R 2	N 1
4.7		S 1	F 2	R 3	N 4	5.7		S 1	F 2	R 3	N 4
4.8		S 1	F 2	R 3	N 4	5.8		S 1	F 2	R 3	N 4
4.9		A 3	B 1	C 2	D 4	5.9		A 4	B 3	C 2	D 1
4.10		A 4	B 3	C 2	D 1	5.10		A 4	B 3	C 2	D 1
Sub Total						Sub Total					
Total						Total					

Resultados	Totales
1. Moral y Satisfacción	
2. Comunicación	
3. Actitud al Cambio	
4. Solución de Conflictos	
5. Toma de decisiones	

CALIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO W.E.N.S.*

INSTRUCCIONES

Siga en orden las siguientes instrucciones:

1. Chequee si todas las preguntas fueron contestadas.
2. Califique cada pregunta utilizando la clave adjunta.
3. Sume los puntajes (sub-totales) obtenidos en cada una de las áreas:
 - Moral y Satisfacción,
 - Comunicación,
 - Actitud al cambio,
 - Solución de conflictos,
 - Toma de decisiones.
4. Ubique los resultados totales obtenidos en cada una de las áreas en el siguiente baremo, el mismo que proporciona la interpretación y la recomendación respectiva.

BAREMO

PUNTAJES	INTERPRETACIÓN	RECOMENDACIÓN
34.1 – 40	Muy Alta	Mantener este nivel
28.1 – 34	Alta	Sostener y elevar
22.1 – 28	Medio	Elevar el nivel
16.1 – 22	Baja	Punto de preocupación
10 – 16	Muy Baja	Punto crítico

* Autoría colectiva de Elsa Bimos Ortega, Sergio Chávez, Norma Placencia, Wiliam Wilches.
Quito - Ecuador

Anexo 4: Cuestionario Evaluación del Servicio de Atención al Cliente

Empresa Eléctrica Quito Evaluación del servicio de atención al cliente

- ➡ Lea con atención y no dude en preguntar cualquier inquietud mientras realiza el cuestionario
Este cuestionario es anónimo. No lo firme ni escriba una identificación
Las respuestas se analizan como respuestas en grupo y no de forma individual
Marque con una "X" el número elegido

1. Considera que las actitudes trato y cordialidad del personal de atención al cliente es el adecuado

☐ 1
nunca

☐ 2
rara vez

☐ 3
unas veces sí y otras no

☐ 4
frecuentemente

☐ 5
siempre

2. Se le explica claramente lo que usted necesita conocer

☐ 1
nunca

☐ 2
rara vez

☐ 3
unas veces sí y otras no

☐ 4
frecuentemente

☐ 5
siempre

3. Cree que existe una predisposición o actitud de cambio para mejorar la actividad de atención al cliente

☐ 1
nunca

☐ 2
rara vez

☐ 3
unas veces sí y otras no

☐ 4
frecuentemente

☐ 5
siempre

4. El empleado tiene un sincero interés en solucionar su requerimiento

☐ 1
nunca

☐ 2
rara vez

☐ 3
unas veces sí y otras no

☐ 4
frecuentemente

☐ 5
siempre

5. Para atender su requerimiento el empleado decide adecuadamente

☐ 1
nunca

☐ 2
rara vez

☐ 3
unas veces sí y otras no

☐ 4
frecuentemente

☐ 5
siempre

6. Considera que el tiempo de espera antes de ser atendido es razonable

☐ 1
nunca

☐ 2
rara vez

☐ 3
unas veces sí y otras no

☐ 4
frecuentemente

☐ 5
siempre

7. De acuerdo a su percepción indique el nivel de la EEQ en los siguientes asp

- Apariencia de las instalaciones físicas, de los equipos, empleados, folletos

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Agilidad en los procesos para solucionar los requerimientos del cliente

- Habilidad de los empleados para atender al cliente

8. Si la empresa le solicita actualizar los datos de identificación de su servicio de electricidad, usted prefiere dar esa información:

- En las oficinas de la Empresa

- A través de internet

- En su domicilio

- Ninguno de los anteriores

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Anexo 5: Evaluación del Servicio de Atención al Cliente

EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO “EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE”									
METODOLOGÍA MORIYAMA									
1. Considera que las actitudes trato y cordialidad del personal de atención al cliente es el adecuado.									
Razonable y comprensible:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Sensible a variaciones:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Suposición justificable:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Claramente definido:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Datos factibles de obtener:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
2. Se le explica claramente lo que usted necesita conocer.									
Razonable y comprensible:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Sensible a variaciones:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Suposición justificable:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Claramente definido:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Datos factibles de obtener:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
3. Cree que existe una predisposición o actitud de cambio para mejorar la actividad de atención al cliente									
Razonable y comprensible:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Sensible a variaciones:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Suposición justificable:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Claramente definido:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Datos factibles de obtener:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
4. El empleado tiene un sincero interés en solucionar su requerimiento.									
Razonable y comprensible:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Sensible a variaciones:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Suposición justificable:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Claramente definido:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Datos factibles de obtener:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
5. Para atender su requerimiento el empleado decide adecuadamente									
Razonable y comprensible:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Sensible a variaciones:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Suposición justificable:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Claramente definido:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Datos factibles de obtener:	Mucho	<input type="checkbox"/>		Poco	<input type="checkbox"/>		Nada	<input type="checkbox"/>	
Nombre:									